

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

STRATEGICKÁ ANALÝZA FIRMY V OBLASTI STROJÍRENSTVÍ
A Strategic Analysis of a Company in the Machinery Industry

Student: Bc. Katarína Kleinová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2011

Miestoprísasžné prehlásenie:

Miestoprísasžne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu na tému „Strategická analýza firmy v oblasti strojírenství“, vrátane príloh vypracovala samostatne.

V Ostrave 29. 04. 2011

.....
Bc. Katarína Kleinová

OBSAH

1.	ÚVOD	1
2.	TEORETICKÉ POZNATKY	2
2.1	Strategické riadenie	2
2.2	Stratégia	3
2.3	Strategická analýza	4
2.4	Ciele podniku	4
	METÓDY STRATEGICKEJ ANALÝZY	5
2.5	Analýza vonkajšieho prostredia	5
2.5.1	Analýza vplyvov makrookolia	7
2.5.2	Analýza mikrookolia	11
2.6	Interná analýza podniku	15
2.7	Finančná analýza	17
2.7.1	Zdroje informácií pre finančnú analýzu	17
2.7.2	Metódy finančnej analýzy	18
2.8	SWOT analýza	23
3.	CHARAKTERISTIKA FIRMY	27
3.1	História spoločnosti AR, s. r. o.	27
3.2	Poslanie a ciele podniku	28
3.3	Technické vybavenie spoločnosti	29
3.4	Trh a produkty spoločnosti AR, s. r. o.	30
3.5	Organizačná štruktúra	31
4.	APLIKÁCIA VYBRANÝCH METÓD STRATEGICKEJ ANALÝZY	33
4.1	Analýza vonkajšieho prostredia	33
4.1.1	PEST analýza	33
4.1.2	Porterova analýza piatich konkurenčných síl	40
4.2	Interná analýza	46
4.2.1	Všeobecné informácie	46
4.2.2	Personálne zdroje	46
4.2.3	Riadenie výrobného procesu	48
4.2.4	Odbyt spoločnosti AR, s. r. o.	49
4.2.5	Funkcia zásobovania	50
4.2.6	Marketingová funkcia	50
4.3	Finančná analýza	50
4.3.1	Zhodnotenie finančnej analýzy	55
4.4	SWOT analýza	57
4.4.1	Návrhy a odporúčania pre spoločnosť AR, s. r. o.	59
5.	ZÁVER	62
	Zoznam použitej literatúry	64
	Zoznam skratiek	
	Zoznam tabuliek, obrázkov a vzorcov	
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
	Prílohy	

1. ÚVOD

Pre každú firmu je veľmi dôležité, aby si udržala svoje postavenia na trhu a dobré meno medzi zákazníkmi. Preto je potrebné, aby mala firma vypracovanú podnikateľskú stratégiu, pomocou ktorej sa dokáže neustále rozvíjať. Významnú úlohu zohrávajú samozrejme finančné prostriedky, ale aj zákazníci, pretože spokojnosť zákazníkov je základom úspechu.

Pre svoju diplomovú prácu som si vybrala tému strategická analýza firmy v oblasti strojárstva, ktorú som aplikovala na spoločnosť AR, s. r. o. Strategická analýza zahŕňa široké spektrum jednotlivých analýz a ich komplexné spracovanie by bolo náročné. V diplomovej práci som sa zamerala na dve analýzy vonkajšieho prostredia – PEST analýza a Porterova analýza a na analýzy z vnútorného prostredia – Finančná analýza a analýzu podniku. Tieto analýzy mi poskytli prehľad príležitosti a ohrození, slabých a silných stránok spoločnosti pre spracovanie SWOT analýzy.

Cieľ mojej práce spočíva v zistení, ako dokáže spoločnosť AR, s. r. o. obstať v konkurenčnom prostredí v rámci európskeho a amerického trhu, a či je z hľadiska svojho budúceho vývoja ohrozovaná vstupom nového konkurenta v segmentoch AERO alebo IGT. Cieľom práce je taktiež zistiť finančnú situáciu spoločnosti a jej následne zhodnotenie. K získaniu potrebných výsledkov mi pomohli vyššie uvedené analýzy.

Diplomová práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. V teoretickej časti sú podrobne popísané základné pojmy týkajúce sa strategickej analýzy a jednotlivé analýzy vonkajšieho i vnútorného prostredia. Praktická časť začína predstavením spoločnosti AR, s. r. o. a pokračuje vypracovaním analýz aplikovaných na spomínanú spoločnosť.

V závere spracovanej finančnej analýzy a SWOT analýzy je uvedené zhodnotenie daných analýz a vymedzené odporúčania pre ich budúci vývoj.

2. TEORETICKÉ POZNATKY

V dnešnej dobe sa žiaden podnik v rámci svojho podnikania nezaobíde bez jasne sformulovanej stratégie. Podniky musia mať stanovené strategické ciele, prostredníctvom ktorých odvodí stratégiu formulujúcu cesty k dosiahnutiu vymedzených cieľov.

Každý podnik by mal presne vedieť, ako sa odlíšiť od konkurencie, ako hľadať cesty k rastu či budovaniu výhod. To je pre podnik veľmi dôležité, pokiaľ sa chce čo najdlhšie udržať na trhu.

Strategická analýza stále zostáva veľmi aktuálnou a atraktívnou témou. Samotné spracovanie tejto analýzy je zložité a súčasne si vyžaduje určitú zodpovednosť, pretože jej závery môžu závažným spôsobom ovplyvniť budúcnosť podniku.

2.1 Strategické riadenie

Strategické riadenie môžeme podľa Sedláčkovej a Buchty (2006) definovať ako súbor aktivít, ktoré sú zamerané na formuláciu cieľov pre ďalší rozvoj podniku.

Ide o proces, v ktorom vrcholoví manažéri formulujú a zavádzajú stratégie smerujúce k dosahovaniu stanovených cieľov, k súladu medzi vnútornými zdrojmi podniku a vonkajším prostredím a k zaisteniu celkovej prosperity a úspešnosti podniku.

Podľa Lednického (2006) je strategické riadenie definované ako proces tvorby a realizácie rozvojových zámerov majúcich dlhodobejšiu povahu, ktoré majú pre daný subjekt rozhodujúci význam.

K formulácii stratégie využíva strategické riadenie rôzne prístupy. K často uplatňovaným prístupom môžeme zaradiť hierarchický prístup založený na formulácii poslania, vízie, strategických cieľov a stratégie.

Poslanie vymedzuje základnú funkciu podniku, vyjadruje zmysel existencie organizácie.

Vízia sa vyznačuje dlhodobejším charakterom na rozdiel od poslania. Vytvára obraz o budúcom stave podniku, jeho budúcnosti.

Strategické ciele predstavujú očakávané budúce výsledky podniku. Sú obrazom žiaduceho stavu, ktorého sa snaží podnik dosiahnuť.

Stratégia vymedzuje cestu, prostredníctvom ktorej podnik dosiahne naplnenie poslania, vízie a cieľov.

2.2 Stratégia

Slovo stratégia má grécky pôvod, vzniklo z gréckeho „strategos“, čo v preklade znamená vodca armády. V tomto slove došlo k spojeniu dvoch pojmov, z ktorých „stratos“ po grécky znamená vojsko a „ago“, ktoré znamená ako viesť (Veľký sociologický slovník, 1996).

Každé podnikanie je možné chápať ako určitý boj, a preto je pravdepodobné, že aj do tejto oblasti čoraz viac preniká tvorba stratégie. Definície pojmu stratégia sú rôzne. Podľa Pelca (1995) sa stratégiou podnikania myslí plánovité tvorenie a zameranie firmy a procesov, ktoré v nej prebiehajú za účelom dosiahnutia cieľov vytýčených podnikateľskou víziou. Papula (1993) vidí stratégiu ako výsledok racionálneho plánovacieho procesu.

Stratégiu je možné definovať i ako sled určitých manažérskych a organizačných krokov, ktoré sú využívané za účelom dosiahnutia stanovených cieľov a sledovania misie spoločnosti. Takúto definíciu uvádzajú autori Thompson a Strickland (1996).

Stratégia smeruje k dosiahnutiu súladu medzi vnútornými zdrojmi podniku a vonkajším okolím podniku a k zaisteniu prosperity a úspešnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006). Pomocou stratégie sa stanovujú cesty k dosiahnutiu naplnenia poslania, vízie a cieľov. Stratégia je nevyhnutným nástrojom podniku k prežitiu, k zaisteniu jeho prosperity. Jedná sa o neustále sa vyvíjajúci proces, ktorý vedie k dosiahnutiu strategických cieľov, ktoré si podnik stanovil.

2.3 Strategická analýza

Základom pre formulovanie stratégie podniku, ktorý vedie k dosiahnutiu konkurenčnej výhody je nájdenie súvislosti medzi podnikom a jeho okolím. Jedná sa o zložitý proces založený na systematickom prístupe pre identifikáciu a analýzu vonkajších faktorov pôsobiacich na podnik a ich konfrontáciu so zdrojmi a schopnosťami podniku.

Z výsledkov strategickej analýzy podľa Sedláčkovej a Buchty (2006) vyplývajú východiská pre formulovanie stratégie. Obsahom strategickej analýzy sú rôzne analytické techniky, ktoré sú využívané pre identifikáciu vzťahov medzi okolím podniku, ako je makrookolie, odvetvie, konkurenčné sily, trh, konkurenti, a zdrojovým potenciálom podniku.

Analýza je obecné považovaná za jednu z najdôležitejších súčastí vedeckej metódy, predstavuje rozloženie daného komplexu na jednotlivé súčasti. Cieľom strategickej analýzy je identifikácia, analyzovanie a ohodnotenie všetkých relevantných faktorov, o ktorých sa dá povedať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku.

Strategická analýza sa zameriava na tri hlavné oblasti:

- analýza vonkajšieho prostredia,
- analýza vnútorného prostredia,
- analýza konkurenčného prostredia.

2.4 Ciele podniku

Ako uvádza Sedláčková a Buchta (2006), ciele podniku sú často reprezentované ekonomickými charakteristikami (napríklad zisk, tržby, a pod.). Ciele však musia byť formulované pre všetky oblasti, ktoré sú pre samotnú existenciu podniku nesmierne dôležité a pomáhajú podniku napredovať.

Tieto ciele by mali splňovať určité kritéria:

- S – Stimulating – stimulujúce,
- M – Measurable – merateľné,
- A – Acceptable – prijateľné pre tých, ktorí ich budú naplňovať,
- R – Realistic – reálne,
- T – Timed – vymedzené v čase.

METÓDY STRATEGICKEJ ANALÝZY

2.5 Analýza vonkajšieho prostredia

Všetky faktory pôsobiace na podnik zvonku tvoria vonkajšie prostredie. Výrazným spôsobom môžu podnik ovplyvniť pri výkone svojich činností. Vplyv na podnik z vonkajšieho prostredia je veľmi silný, zatiaľ čo možnosť podniku vyvíjať vplyv na okolie je obmedzená. Vývoj okolia podniku, vrátane jeho jednotlivých faktorov je veľmi premenlivý. Práve prostredníctvom strategickej analýzy sa dajú pochopiť neisté podmienky podniku.

Okolie podniku sa skladá z dvoch zložiek:

- makrookolie,
- mikrookolie.

Makrookolie

Makrookolie či makroprostredie sa podľa Slávika (1999) vymedzuje ako prostredie, v ktorom pôsobia všetky podnikateľské subjekty, a to nezávisle od konkurenčného odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť.

Mikrookolie

Mikrookolie je predstavované predovšetkým odvetvím, v ktorom podnik operuje a taktiež konkurenčnými silami. Je dôležitou súčasťou podniku pri jeho zakladaní. Do mikrookolia spadajú: konkurenti, dodávatelia, zákazníci, a pod. (Dedouchová, 2001).

Okolie každého podniku je tvorené radou segmentov, pričom v rámci vývoja situácie dochádza k ich vzájomnému prepojeniu (Lednický, 2003). Medzi tieto segmenty patrí:

Geografický segment

- podnik ovplyvňuje predovšetkým tým, že dokáže predurčiť jeho logistiku a zároveň pôsobí na lokalizáciu podniku.

Sociálny segment

- ide o komplex rozmanitých prvkov, ktoré sa vyznačujú tým, že dokážu určiť chovanie ako jednotlivcov, tak aj skupiny. Obsah týchto prvkov má podobu zvykov, postojov, životnej filozofie, vzťahov a záujmov. Tieto skutočnosti je nutné v rámci podnikateľskej činnosti dodržiavať.

Demografický segment

- je segmentom predstavujúci obyvateľstvo, spadajúce do záujmového územia, a to v celej jeho mnohotvárnosti. Prvoradé, čo si všímať pri jeho analýze je počet obyvateľov, jeho rozmiestnenie v priestore, vekovú a kvalifikačnú štruktúru, zamestnanosť.

Politický a právny segment

- ide o prejav súhrnu vplyvov, ktorých výrazom sú politické záujmy nasmerované do politických strán, vlády a sú vyjadrené legislatívou. Tento segment je presadzovaný prostredníctvom práva.

Ekonomický segment

- zásadný význam pre podnik má hlavne ekonomické okolie z toho dôvodu, že podnik je pri svojej činnosti ovplyvňovaný celkovou hospodárskou situáciou krajiny a jej dynamikou. Podľa Synka (1999) ide predovšetkým o faktory:

- dostupnosť a cena výrobných zdrojov,
- daňová záťaž podniku,
- hospodársky rast,
- menový a devízový vývoj,
- chovanie odberateľov a dodávateľov, finančných inštitúcií.

Technologický segment

- nové poznatky vedy, nové inovácie vo výrobkovej a technologickej politike sú pre podnik nielen príležitosťami, ale i hrozbami v tom zmysle, že zavedenie nových výrobkov skracuje životnosť a znižuje možnosť uplatňovania výrobkov pôvodných.

Ekologický segment

- faktor ekológia je faktorom, ktorý musí podnik rešpektovať. Na jednej strane podnikania vytvára radu bariér, ktoré pre podnik predstavujú ekonomickú záťaž, na druhej strane dáva podnikom šance k rozvoju iných činností.

Kultúrno-historický segment

- ide o výsledok dlhodobého vývoja. Náboženstvo je významnou súčasťou tohto prostredia, ktoré svojím charakterom významne vplýva na chovanie obyvateľstva.

Metódy poznania vonkajšieho prostredia

Vo vzťahu k podniku pôsobí vonkajšie prostredie ako sila, ktorú je možné obmedzene meniť, napr. lobbovaním, ovplyvňovaním verejnej mienky či presadzovaním určitých morálnych zásad. Samotné poznanie vonkajšieho prostredia je dôležité hlavne z dôvodu, ktorým je poskytnutie prehľadu faktorov, ktoré môžu mať na podniku vplyv.

Metódy používané k analyzovaniu vplyvov vonkajšieho prostredia môžeme rozdeliť do dvoch skupín: metódy (analýzy) vonkajších vplyvov z makroprostredia a metódy (analýzy) vonkajších vplyvov z mikroprostredia.

2.5.1 Analýza vplyvov makrookolie

Ide o analýzu zaoberajúcu sa faktormi, ktoré na podnik pôsobia na makroúrovni. K tomuto účelu sa používajú dve metódy - PEST analýza a metóda „4C“.

PEST analýza

Analýza zaoberajúca sa skúmaním faktorov makrookolie, ktoré v rôznej miere ovplyvňujú chod podniku. Faktory sú rozdelené do 4 základných skupín, preto sa táto analýza označuje ako PEST analýza.

Konkrétne sa jedná o faktory: politicko-právne faktory, ekonomické faktory, sociálno-kultúrne faktory a technologické faktory (Sedláčková a Buchta; 2006):

Tab. 2.1 Prehľad vplyvov makrookolia

<i>POLITICKO-LEGISLATÍVNE FAKTORY</i>	<i>EKONOMICKÉ FAKTORY</i>
Legislatíva Ochrana životného prostredia Ochrana spotrebiteľa Daňová politika Pracovné právo Politická stabilita Regulácia v oblasti zahraničného obchodu, protekcionizmus	Hospodárske cykly Trendy HDP Devízové trhy Kúpna sila Úroková miera Inflácia Nezamestnanosť Priemerná mzda Vývoj cien energie
<i>SOCIÁLNO-KULTÚRNE FAKTORY</i>	<i>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</i>
Demografický vývoj populácie Zmeny životného štýlu Mobilita Úroveň vzdelania Prístup k práci a k voľnému času	Vládna podpora výskumu a vývoja Celkový stav technológie Nové objavy Zmeny technológie Rýchlosť zastarávania

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1, str.19

Táto analýza je niekedy rozšírená i o legislatívny faktor a potom je označovaná ako SLEPT analýza. Keďže význam ekológie neustále rastie, je do metód vonkajšej analýzy pridávaný i segment životného prostredia, vtedy hovoríme o PESTE analýze alebo SLEPTE analýze.

Zmyslom PEST analýzy je podľa Hrona, Tichej a Dohnala (1995) formulovanie odpovedí na otázky:

- a) Ktoré z faktorov vonkajšieho prostredia majú vplyv na podnik?
- b) Aké sú možné účinky týchto faktorov na činnosť podniku?
- c) Ktoré z faktorov ovplyvňujúcich chovanie podniku budú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?

PEST analýza má aj svoj základný cieľ, ktorým je podľa Sedláčkovej a Buchty (2006) identifikovať oblasti, ktoré by svojou zmenou mohli významne ovplyvniť dopad na podnik a odhadovať, k akým zmenám by mohlo v týchto oblastiach dôjsť. Dôležitosť pochopenia zmien v prostredí je veľmi významná. Upozorňujú na príležitosti a varujú pred rizikami.

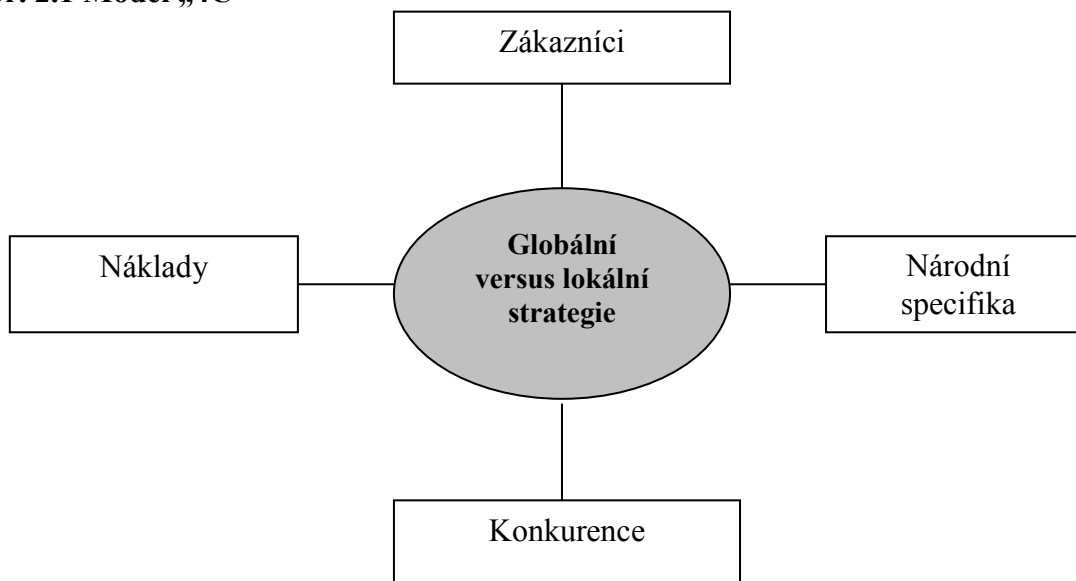
Výsledky tejto analýzy sa potom premietajú do ďalších častí strategickej analýzy, konkrétne do určenia hybných zmenotvorných síl či do SWOT analýzy (Sedláčková, Buchta; 2006).

Metóda „4C“

Jedná sa o metódu, ktorá je zameraná na analýzu faktorov globalizácie, tzv. globalizačné trendy. Model „4C“ je pomenovaný podľa anglických označení základných skupín faktorov, na ktorých je analýza založená (Sedláčková a Buchta, 2006):

- Customers – zákazníci
- Country – národné špecifiká
- Costs – náklady
- Competitors – konkurencia

Obr. 2.1 Model „4C“



SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 25

Každá z vymenovaných skupín zahŕňa niekoľko faktorov, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri voľbe stratégie globálnej expanzie.

Zákazníci

- je dôležité vedieť, či sú požiadavky zákazníkov homogénne alebo sa v jednotlivých regiónoch líšia, a či je možné zákazníkov uspokojiť homogénnym výrobkom alebo službou.

Náklady

- je nutné sledovať náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu.

Národné špecifiká

- sú vymedzené obchodnou politikou, technickými štandardmi či kultúro-inštitucionálnymi normami.

Konkurencia

- sleduje sa predovšetkým globálna konkurencia, pretože väčšina podnikov obchoduje globálne.

2.5.2 Analýza mikrookolía

Ide o analýzu, ktorá zahŕňa analýzu odvetvia s dôrazom na konkurenčné prostredie. Cieľ tejto analýzy spočíva v identifikácii síl a faktorov, ktoré robia odvetvie viac či menej atraktívnym.

Analýza konkurenčných síl je v rámci analýzy mikrookolía jej významnou súčasťou. Ide o analýzu, ktoré nadväzuje na analýzu odvetvia, avšak do popredia sa dostávajú konkurenčné sily ovplyvňujúce konkurenčnú pozíciu a úspešnosť podniku.

Orientácia tejto analýzy je zameraná na rozbor konkurenčnej situácie, na zdroje konkurenčných tlakov a ich intenzitu, na akcie a reakcie konkurenčných rivalov a na konkurenčnú situáciu, a to ako v súčasnosti, tak i v budúcnosti.

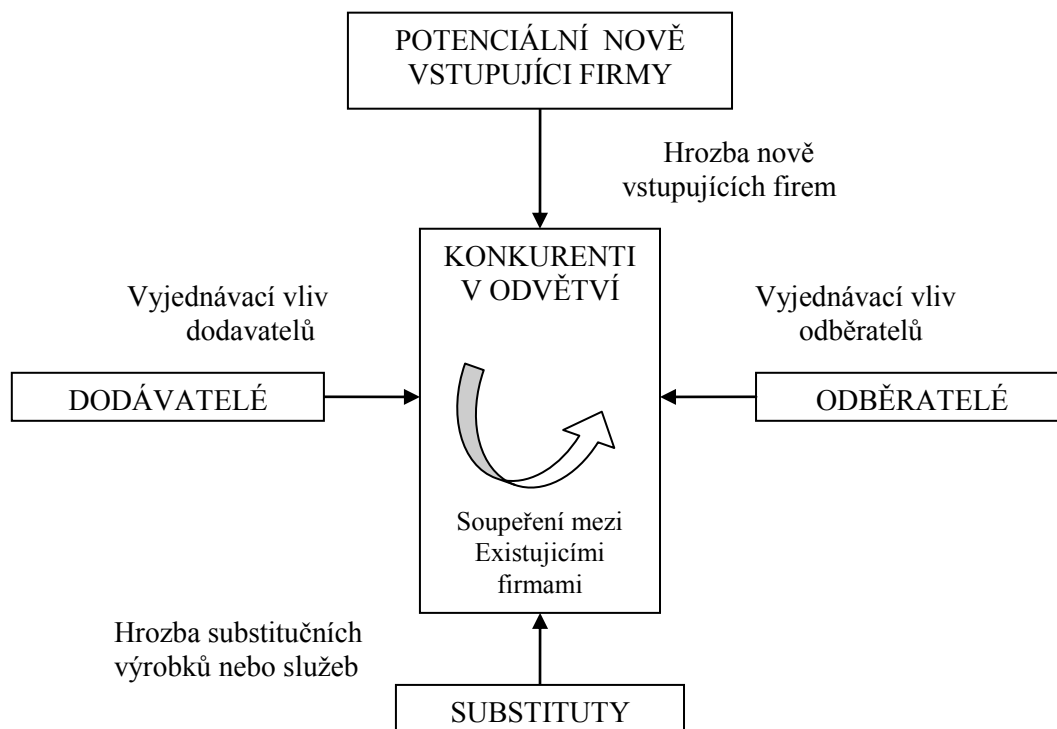
M. Porter (1994) identifikoval hlavné hybné sily, ktoré určujú chovanie konkurentov. Znázornil ich v modeli piatich síl. Tento model je vo svojej podstate nástrojom skúmania konkurenčného prostredia. Cieľom modelu je jasné pochopenie síl pôsobiacich v danom prostredí a zistenie, ktoré z týchto síl sú z hľadiska budúceho vývoja pre podnik najdôležitejšie.

Konkurenčné sily, ktorých je päť, spoločne určujú intenzitu odvetvovej konkurencie a ziskovosť. Tie sily, či sila, ktoré sú najväčšie, získavajú prevahu a z hľadiska formulácie stratégie sa stávajú rozhodujúcimi (Porter, 1994).

Porterov model piatich konkurenčných síl (Porter, 1994):

- a) ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem,
- b) intenzita súperenia medzi súčasnými konkurentmi,
- c) tlak zo strany náhradných výrobkov - substitútov,
- d) dohodovací vplyv odberateľov,
- e) dohodovací vplyv dodávateľov.

Obr. 2.2 Porterov model piatich konkurenčných síl



LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava, Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Novo vstupujúce firmy prinášajú do odvetvia novú kapacitu, snahu získať podiel na trhu a častokrát i značné zdroje. To môže mať za následok pokles cien alebo rast nákladov, čiže pokles ziskovosti.

Hrozba zo strany vstupu nových firiem do odvetvia je závislá na prekážkach vstupu v kombinácii s reakciou súčasných účastníkov, ktorú tak môže vstupujúca firma očakávať. Hrozba vstupu nových firiem je malá vtedy, ak sú prekážky vysoké, alebo ak môže nový účastník očakávať ostrú reakciu.

Existuje niekoľko hlavných prekážok vstupu:

- úspory z rozsahu,
- diferenciácia produktu,
- kapitálová náročnosť,
- prechodové náklady

- prístup k distribučným kanálom,
- nákladové znevýhodnenie nezávisle na rozsahu,
- vládna politika.

Potenciálny konkurent musí prehodnotiť svoje zámery pred samotným vstupom do odvetvia predovšetkým v prípade, kedy konkurenti dávajú najavo, že budú brániť svoje pozície, a ak im to ich finančná situácia umožní. Negatívnym vplyvom na potenciálneho konkurenta môže byť aj spojenectvo podnikov v odvetví s distribútormi či zákazníkmi (Sedláčková, Buchta; 2006).

Intenzita súperenia medzi súčasnými konkurentmi

Známostou formou súperenia medzi súčasnými konkurentmi je obratné manévrovanie k získaniu výhodného postavenia. K súpereniu dochádza hlavne vtedy, ak jeden alebo viacej konkurentov pociťujú tlak, alebo vidia príležitosť vylepšenia svojej pozície. V niektorých odvetviach sa súperenie označuje výrazmi, ako „vojnové“, „trpké“, zatiaľ čo v iných odvetviach je označené výrazom „slušné“.

Intenzívne súperenie je výsledkom vzájomne prepojených štrukturálnych faktorov (Porter, 1994):

- početní alebo vyrovnaní konkurenti,
- pomaly rast odvetvia,
- vysoké fixné alebo skladovacie náklady,
- nedostatočná diferenciácia alebo prechodové náklady
- rôznorodosť konkurentov,
- rozšírenie kapacity vo veľkých prírastkoch,
- vysoké strategické zámery,
- vysoké prekážky výstupu.

Tlak zo strany náhradných výrobkov – substitútov

Firmy v danom odvetví súperia s odvetviami, ktoré vyrábajú substitúty limitujúce potenciálny výnos tým, že určujú cenové stropy.

Substitút je definovaný ako produkt, ktorý dokáže plniť rovnakú funkciu ako produkt v danom odvetví.

Silu substitútov je možné i odhadnúť, a to pomocou sledovania rastu ich predaja a porovnania s rastom predaja vlastných výrobkov odvetvia.

Dohodovací vplyv odberateľov

Odberatelia tým, že znižujú ceny, usilujú o dosiahnutie vyššej kvality alebo lepších služieb, súperia s odvetvím.

Každá skupina odberateľov má svoj vplyv, ktorý závisí na rade charakteristických rysoch jej trhovej situácie.

Konkurenčné vzťahy môžu byť zostrené pôsobením veľkej potenciálnej sily na strane odberateľov.

Dohodovací vplyv dodávateľov

Pri vyjednávaní nad ostatnými účastníkmi môžu dodávatelia uplatniť svoju prevahu hrozbou zvýšenia cien alebo znížením kvality nakupovaných statkov a služieb. Dodávatelia, ktorí sú vplyvní tak môžu z odvetvia, ktoré je neschopné kompenzovať rast nákladov zvýšením vlastných cien, vytlačiť ziskovosť.

Sila dodávateľov bude pravdepodobne veľká, pokiaľ:

- dôjde k ich koncentrácii,
- náklady na preorientovanie sa na iného dodávateľa sú príliš vysoké,
- dodávatelia sa pravdepodobne pokúsia o predsunutie integrácii, pokiaľ nedostanú cenu alebo zisky, o ktoré usilujú (Šuleř, 1995).

Intenzitu konkurencie v danom odvetví určuje súhrnné pôsobenie spomínaných piatich konkurenčných síl, ktoré sa zároveň podieľa na spolurozhodovaní o úspešnosti podniku v pôsobiacom odvetví.

Dodávatelia kapitálu, technológii, surovín, ako aj zákazníci, substitúty či potenciálni konkurenti, sú alebo môže byť významní pre podnik z hľadiska vývoja odvetvia (Sedláčková a Buchta, 2006).

Cieľ Porterovej analýzy spočíva v identifikovaní potenciálu pre konkurenčnú výhodu v odvetví, to znamená identifikovať kľúčové faktory úspechu, ktoré určujú schopnosť podniku prežiť a prosperovať.

2.6 Interná analýza podniku

Zmysel podniku ako uvádza Synek (1998) spočíva v organizovaní ľudskej činnosti v danom okruhu uspokojovania cudzích potrieb a to tak, aby boli uspokojované i potreby samotného podnikateľa. Každé podnikanie je realizované za účelom dosahovania zisku, resp. zvyšovania majetku.

Podnik by mal vedieť reagovať na zmeny politického, ekonomického, technologického charakteru prichádzajúce z vonkajšieho prostredia a opačne, svojou činnosťou uskutočňovanou vo vnútri podniku aktívne vplývať na svoje okolie (Synek, 1998).

Vnútorne prostredie podniku je skúmané a hodnotené internou analýzou podniku, ktorá je spolu s externou analýzou východiskom pre formulovanie stratégie.

Základné funkcie podniku (Synek, 1998):

Výrobná funkcia

Konkurenčnú schopnosť výrobkov podniku či jeho efektívnosť do značnej miery ovplyvňuje výrobná činnosť, ktorá spočíva v premene vstupov na výstupy a býva označovaná ako výrobný proces. Výrobný proces prebieha v troch etapách: predvýrobná etapa, výrobná etapa a odbytová etapa.

Zásobovacia funkcia

Funkcia nákup patrí v rámci podniku medzi najdôležitejšie podnikové aktivity, ktorej nositeľom je útvar nákupu. Útvar nákupu má svoju základnú funkciu, ktorá spočíva v efektívnom zabezpečení všetkých potrebných surovín, materiálov, a to všetko v potrebnom množstve, kvalite, čase (Synek, 1998).

Funkcia predaja a marketing

Predaj

Ako uvádza Synek (1998), predaj je pre podnik jednou z najdôležitejších podnikateľských činností, pretože pri ňom dochádza k realizácii zisku. Predaj je definovaný ako akt zmeny prebiehajúci na trhu.

Marketing

Marketing je považovaný za spoločenský a riadiaci proces, ktorý slúži k získavaniu všetkého potrebného a žiadaného zo strany jednotlivca. Je realizovaný prostredníctvom tvorby, ponuky či zmenou produktov s ostatnými jednotlivcami, či skupinami (Kotler, 1995).

Personálna funkcia

Ľudské zdroje sú pre podnik neodmysliteľnou súčasťou, pretože sa podieľajú na výrobe produktov či služieb. K ľudským zdrojom sa radí súhrn pracovníkov, ich kvalifikačná a veková štruktúra, úroveň pracovnej ochoty (motivácia) apod.

Okrem základnej ekonomickej funkcie plní z trhového postavenia i funkciu sociálnu. Základným cieľom personálnej funkcie je plnenie hlavného cieľa podniku, ktorý spočíva v udržaní a rozvoji podniku i v podmienkach meniaceho sa prostredia.

2.7 Finančná analýza

Pojem „finančná analýza“ je možné definovať rôznymi spôsobmi. Najvýstižnejšia definícia finančnej analýzy znie: „Finančná analýza predstavuje systematický súbor získaných dát, ktoré sú obsiahnuté predovšetkým v účtovných výkazoch“ (Růčková, 2010).

Hlavný zmysel finančnej analýzy spočíva v príprave podkladov, ktoré sú potrebné k rozhodovaniu o fungovaní podniku.

Finančnú analýzu je možné z časového hľadiska rozdeliť do dvoch rovín (Růčková, 2010):

- tzv. analýza *ex post* – pohľad do minulosti a hodnotenie vývoja firmy až do súčasnosti,
- tzv. analýza *ex ante* – dáta pre finančné plánovanie do budúcnosti.

V anglosaskej literatúre je finančná analýza označovaná ako „finančné zdravie“. Finančne zdravý podnik je taký podnik, ktorý je v danom okamžiku schopný naplňať zmysel svojej existencie.

2.7.1 Zdroje informácií pre finančnú analýzu

Úspešnosť finančnej analýzy je do značnej miery ovplyvňovaná kvalitou informácií, ktorá je závislá na použitých vstupných informáciách. Vstupné informácie by mali byť v prvom rade kvalitné, ale vyžaduje sa, aby boli aj komplexné.

Základné dáta pre spracovanie finančnej analýzy sú čerpané z účtovných výkazov.

Účtovné výkazy je možné rozdeliť do dvoch skupín: *finančné účtovné výkazy* a *vnútropodnikové účtovné výkazy* (Růčková, 2010).

Finančné účtovné výkazy

- externé výkazy poskytujúce informácie externým užívateľom,
- poskytujú prehľad o stave a štruktúre majetku, zdrojoch krytia, tvorbe a využitia výsledku hospodárenia a o tokoch peniazoch,

- označované za základ všetkých informácií pre firemnú finančnú analýzu.

Vnútropodnikové účtovné výkazy

- nemajú právne záväznú úpravu,
- vychádzajú z vnútorných potrieb každej firmy,
- práve využitie informácií z vnútropodnikových zdrojov vedie k spresneniu výsledkov finančnej analýzy.

Pre úspešné začatie spracovania finančnej analýzy sú dôležité základné účtovné výkazy (Růčková, 2010):

- **súvaha** – účtovný výkaz zachycujúci bilančnou formou stav dlhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktíva) a zdrojov ich financovania (pasíva) vždy k určitému dátumu,
- **výkaz ziskov a strát** – poskytuje písomný prehľad o výnosoch, nákladoch a výsledku hospodárenia za určité časové obdobie,
- **výkaz cash-flow** – bilančnou formou porovnáva zdroje tvorby peňažných prostriedkov (príjmov) a ich využitím (výdajmi) za určité časové obdobie. Slúži k posúdeniu skutočnej finančnej situácie v podniku.

2.7.2 Metódy finančnej analýzy

Pomerové ukazovatele patria medzi najpoužívanejšie metodické nástroje finančnej analýzy po celom svete, ako uvádzajú Kotulič, Király a Rajčianová (2010). Prostredníctvom nich je možné získať rýchly a nenákladný obraz o základnej finančnej situácii podniku.

Sú rozdelené do 5 skupín:

- ukazovatele rentability,
- ukazovatele likvidity,
- ukazovatele zadlženosti,
- ukazovatele aktivity,
- ukazovatele trhovej hodnoty.

Pomerové ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability sú vyjadrením výnosnosti (ziskovosti) podnikového úsilia. Slúžia k hodnoteniu všeobecnej efektívnosti využitia kapitálu vloženého do podnikania bez ohľadu na jeho zdroj (Kotulič, Király a Rajčianová, 2010).

Ukazovatele rentability dávajú do pomeru výsledok hospodárenia vo vzťahu k určitému základu.

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE – Return on Equity)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastný kapitál}} \times 100 (\text{v } \%) \quad [2.1]$$

Rentabilita vlastného kapitálu vypovedá o výnosnosti vlastného kapitálu, ktorý bol vložený do podnikania. Sleduje, koľko eur čistého zisku pripadne na 1 euro investované vlastníckmi firmy (Kotulič, Király a Rajčianová, 2010).

Rentabilita celkových aktív (ROA – Return on Assets)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktíva}} \times 100 (\text{v } \%) \quad [2.2]$$

Rentabilita celkových aktív je ukazovateľ, ktorý vyjadruje výnosnosť celkových aktív, t. j. koľko zisku dokáže podnik vytvoriť prostredníctvom vlastného vloženého kapitálu. Sleduje, koľko eur zisku pripadne na 1 euro majetku (Kotulič, Király a Rajčianová, 2010).

Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť vždy rastúca.

Rentabilita tržieb (ROS – Return on Sales)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{Tržby}} \times 100 (\text{v } \%) \quad [2.3]$$

Tento ukazovateľ vyjadruje, koľko eur zisku dosiahne podnik z 1 eura tržieb. Tržby sú hlavnými príjmami každého podniku, preto je ich pomer k zisku významný (Kotulič, Király a Rajčianová, 2010).

Pomerové ukazovatele likvidity

Likvidita vypovedá o platobnej schopnosti podniku. Ako uvádza Knápková a Pavelková (2010), základné ukazovatele likvidity dávajú do pomeru položky obežných aktív a krátkodobé cudzie zdroje (krátkodobé záväzky, krátkodobé bankové úvery a finančné výpomoci).

Okamžitá likvidita (Cash Position Ratio)

$$OL = \frac{\text{Najlikvidnejší majetok}}{\text{Krátkodobé záväzky}} \quad [2.4]$$

Pri okamžitej likvidite sú za likvidné prostriedky považované hotovosť, krátkodobé cenné papiere či peniaze na bežných a vkladových účtoch. Doporučené hodnoty pre okamžitú likviditu sa pohybujú v rozmedzí od 0,2 do 0,5. Vysoké hodnoty tohto ukazovateľa vypovedajú o neefektívnom využívaní finančných prostriedkov (Knápková a Pavelková, 2010).

Pohotovú likviditu (Quick Asset Ratio)

$$PL = \frac{\text{Najlikvidnejší majetok} + \text{krátkodobé pohľadávky}}{\text{Krátkodobé záväzky}} \quad [2.5]$$

Pohotovú likviditu pri výpočte okrem hotovosti a KCP zahŕňa aj krátkodobé pohľadávky. Doporučené hodnoty pre pohotovú likviditu sa pohybujú v rozmedzí od 1 do 1,5. Ak je výsledný pomer nižší než 1, musí sa podnik spoliehať na prípadný predaj zásob (Knápková a Pavelková, 2010).

Celková likvidita (Current ratio)

$$CL = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad [2.6]$$

Ukazovateľ celkovej likvidity dáva do pomeru obežné aktíva ku krátkodobým záväzkom a zároveň udáva, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky podniku. Doporučené hodnoty pre celkovú likviditu sa pohybujú v rozmedzí od 1,5 do 2,5 (Knápková a Pavelková, 2010).

Pomerové ukazovatele zadlženosti

Podľa Knápkovej a Pavelkovej (2010) slúžia ukazovatele zadlženosti ako indikátory zobrazujúce výšku rizika, ktoré podnik nesie pri danom pomere a štruktúre vlastného kapitálu a cudzích zdrojov. Obecne platí, že čím viacej je podnik zadlžený, tým vyššie riziko na seba preberá, pretože musí byť schopný splácať svoje záväzky bez ohľadu na svoju momentálnu situáciu.

Celková zadlženosť (Total Debt to Total Assets)

$$CZ = \frac{\text{Cudzí kapitál}}{\text{Celkové aktíva}} \times 100 \text{ (v \%)} \quad [2.7]$$

Ukazovateľ celkovej zadlženosti dáva do pomeru cudzí kapitál s celkovými aktívami. Jedná sa o základný ukazovateľ zadlženosti. Doporučené hodnoty pre celkovú zadlženosť sa pohybujú v rozmedzí medzi 30 % - 60 % (Knápková a Pavelková, 2010).

Zadlženosť vlastného kapitálu

$$ZVK = \frac{\text{Cudzí kapitál}}{\text{Vlastný kapitál}} \times 100 (\text{v } \%) \quad [2.8]$$

Ukazovateľ zadlženosti vlastného kapitálu dáva do pomeru cudzí kapitál s vlastným kapitálom. Ukazovateľ je vyjadrením toho, aká výška cudzieho kapitálu pripadá na jednu jednotku vlastného kapitálu. Doporučené hodnoty pre zadlženosť vlastného kapitálu sa pohybujú v rozmedzí medzi 80 % - 120 %.

Ukazovateľ podielu vlastného kapitálu na aktívach

$$PVK = \frac{\text{Vlastný kapitál}}{\text{Aktíva}} \times 100 (\text{v } \%) \quad [2.9]$$

Ukazovateľ podielu vlastného kapitálu na aktívach dáva do pomeru vlastný kapitál s celkovými aktívami. Pomocou tohto ukazovateľa sa hodnotí dlhodobá finančná stabilita podniku a zároveň nám poskytuje informácie o tom, koľko percent z aktív je pokrytých z vlastných zdrojov.

Pomerové ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity vyjadrujú, ako efektívne dokáže podnik hospodáriť so svojimi aktívami. Sú obrazom toho, či má podnik prebytočné kapacity, alebo naopak, nedostatok produktívnych aktív a v budúcnosti tak nebude môcť rásť (Scholleová, 2008).

Obrat aktív (Total Assets Turnover Ratio)

$$OA = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celkové aktíva}} \quad (\text{obraty za rok}) \quad [2.10]$$

Obrat aktív vyjadruje, ako efektívne dokáže podnik využívať svoj majetok. Jedná sa o komplexný ukazovateľ, ktorý nám udáva, koľkokrát sa celkové aktíva obrátia za rok v tržby. Hodnota tohto ukazovateľa by sa mala pohybovať minimálne na úrovni 1, ako uvádza (Scholleová, 2008).

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

$$OZ = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (\text{obraty za rok}) \quad [2.11]$$

Vypočítaná hodnota tohto ukazovateľa nám vyjadruje, koľkokrát za rok sa premenia zásoby v ostatné formy obežného majetku až po predaj hotových výrobkov a opätovný nákup zásob (Scholleová, 2008).

2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je považovaná za jednoduchý nástroj, ktorý je zameraný na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie podniku.

SWOT analýza je analýza, ktorá podľa Sedláčkovej a Buchty (2006) využíva závery analýz predchádzajúcich tým, že identifikuje silné a slabé stránky podniku a následne ich porovnáva s príležitosťami a ohrozeniami.

Táto analýza rozlišuje dve charakteristiky, ktoré sa týkajú vnútornej situácie podniku – *silné a slabé stránky* a dve charakteristiky týkajúce sa vonkajšieho prostredia – *príležitosti a ohrozenia*.

Uplatnenie SWOT analýzy je vedené prostredníctvom základného cieľa, ktorý spočíva v rozvíjaní silných stránok a v potlačovaní, resp. utlmovaní stránok slabých a súčasne sa pripraviť na potenciálne príležitosti a hrozby.

Postup pri realizácii SWOT analýzy (Sedláčková a Buchta, 2006):

1) Identifikácia a predpoveď hlavných zmien v okolí podniku prostredníctvom záverov mnohých prevedených analýz; zvláštna pozornosť je venovaná hybným

zmenotvorným silám a kľúčovým faktorom úspechu. Prehľad, ktorý sa vypracuje by nemal presahovať 7 až 8 bodov.

2) Identifikovať silné a slabé stránky podniku a špecifické prednosti na základe záverov jednotlivých častí analýzy vnútorných zdrojov a schopností podniku. Prehľad by mal taktiež obsahovať 7 až 8 bodov.

3) Posúdenie silných a slabých stránok na jednej strane a hlavných zmien v okolitom prostredí podniku na strane druhej.

SWOT je skratkou anglických slov:

S – Strengths – silné stránky

W – Weaknesses – slabé stránky

O – Opportunities – príležitosti

T – Threats – hrozby

Silné stránky

Medzi silné stránky môžeme zaradiť: dobrú povesť u odberateľov, dodávateľov či verejnosti; uznávaná vodcovská pozícia na trhu; schopný management; vlastné originálne technológie; adekvátne zdroje; úspory z rozsahu či nákladovú výhodu.

Slabé stránky

Ako slabé stránky podniku sa uvádzajú: nejasný strategický zámer alebo chýbajúca stratégia; slabá pozícia na trhu; nekompetentnosť managementu; zaostávanie vo výskume a vývoji; nevyužitie kapacity; vysoké náklady v porovnaní s konkurenciou či neschopnosť financovania.

Príležitosti

Označované tiež ako šanca pre firmu zahŕňajú predovšetkým: vstup na nové trhy či obsadenie nových trhových segmentov; rozširovanie ponuky produktov, ktoré sú najviac žiadané odberateľmi a potrebná inovácia; diverzifikácia alebo integrácia firmy; prekonanie bariér spojených so vstupom na atraktívny trh.

Hrozby

Hrozbou pre firmu môže byť: konkurencia s nižšími nákladmi či vstup novej a dravej konkurencie; rastúci predaj substitútov; rastúca sila odberateľov a dodávateľov; zmeny vkusu zo strany zákazníkov; nepriaznivé demografické zmeny; vládne či politické negatívne vplyvy, hospodárska recesia.

SWOT analýza sa využíva bezprostredne len vo fáze formulácie stratégie podniku. Zo záverov tejto analýzy vyplývajú 4 modelové stratégie podniku:

Tab. 2.2 Usporiadanie 4 nosných komponentov do SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky v prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2, str. 74

Z matice je možné vidieť, že existuje rada rozličných variant stratégie (Slávik, 1999).

Stratégia SO – *strengths opportunities* – je najatraktívnejší strategický variant. Túto stratégiu si môže zvoliť podnik, v ktorom jednoznačne víťazia sily nad slabosťami či príležitosti nad hrozbami. Z pozície mohutných síl podniku sa preto odporúča ofenzívna stratégia.

Stratégia ST – *strengths threats* – ide o stratégiu silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivej situácii. Podnik by mal silnú pozíciu využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašovanie konkurencie či na únik do bezpečnejšieho prostredia. Z tohto dôvodu je odporúčaná pre podnik stratégia defenzívna.

Stratégia WO – *weaknesses opportunities* – túto stratégiu si volí podnik, kde víťazia slabosti nad silami, avšak ide o podnik, ktorý sa nachádza v atraktívnom prostredí. Keďže takýto podnik nedisponuje dostatočnými vnútornými schopnosťami k tomu, aby dokázal využiť príležitosti, ktoré sa mu naskytujú, musí sa snažiť upevňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Aj z tohto dôvodu sa odporúča stratégia spojenectva.

Stratégia WT – *weaknesses threats* - táto stratégia je vhodná pre podniky, ktoré sú slabé a nachádzajú sa v neatraktívnom prostredí. Podniky, ktoré sa nachádzajú v takejto situácii by mali v lepšom prípade uvažovať o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa preniknúť v prostredí, ktoré je pre podnik priaznivejšie.

SWOT analýza je veľmi prínosná. Po jej dokončení dokážu manažéri odhadnúť momentálnu pozíciu podniku a pripraviť podnik na budúcnosť. Sú schopní na jej základe porovnávať príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia s vnútornými prednosťami a nedostatkami vo všetkých štyroch vymedzených kvadrantoch.

Pre určenie dimenzii jednotlivých faktorov je používaná tzv. bodovacia škála v rozmedzí od 1 do 5 bodov. Body 1 až 2 sú označované ako nepriaznivé, body 3 až 4 sú považované za stredné a bod 5 je označený ako priaznivý. Súčet konečných bodov jednotlivých kategórii sa vpíše do príslušných štyroch kvadrantov. Posledný krok spočíva v odčítaní vektorov. Po ich odčítaní je výsledný vektor zaznačený a alternatíva, na základe ktorej sa máme riadiť je vypočítaná podľa umiestnenia v jednom zo štyroch uvedených kvadrantoch (Slávik, 2005).

Cieľom SWOT analýzy nie je spracovanie zoznamu, ktorý sa týka potenciálnych príležitostí a hrozieb či silných a slabých stránok, ale idea hlboko štruktúrovanej analýzy, ktorá poskytuje užitočné poznatky.

SWOT analýza má i svoju významnú prednosť, ktorou je zlepšenie výkonnosti podniku.

3. CHARAKTERISTIKA FIRMY

3.1 História spoločnosti AR, s. r. o

Spoločnosť AR, s. r. o. bola založená 25. novembra 1994 dvoma spoločníkmi zo Slovenskej republiky, p. Almášim (odtiaľ A v názve spoločnosti) a p. Repatým (odtiaľ R v názve spoločnosti). Sídlo spoločnosti sa nachádza v priemyselnej zóne v prímestskej časti Považské Podhradie, ktoré je od Považskej Bystrice vzdialené približne 3 km. Ide o relatívne malú firmu, ktorá má vynikajúce a hlavne nezmenené vedenie od jej samotného založenia.

Cieľom spoločnosti bolo nájsť strategického partnera v západnej Európe, a spolu s ním neskôr vybudovať zlievarňu využívajúcu technológiu „strateného vosku“.

Stalo sa tak v roku 1995, kedy došlo k vstupu belgickej akciovej spoločnosti Formetal do spoločnosti AR. V polovicike roku 1995 firma začala spolupracovať so spoločnosťou Formetal a to tak, že vykonávala dokončovacie operácie na jej odliatkoch. V rokoch 1996, 1997 došlo k postupnému nárastu dodávok smerom do Formetalu a v roku 1998 vstúpila do spoločnosti AR spoločnosť SBI (belgická spoločnosť pre investície) a v spolupráci s ňou a so spoločnosťou Formetal sa začala výstavba nového závodu s kapacitami pre atmosférické liatie odliatkov odlievateľnou metódou „strateného vosku“. Prvá takáto stavba bola zrealizovaná v lete roku 1999. Spoločnosť pokračovala v dokončovacích operáciách na odliatkoch z Formetalu a paralelne rozbiehala výrobu odliatkov vo vlastných kapacitách. V roku 2001 presťahovala dielňu dokončovacích operácií do nových priestorov susediacich s novovybudovanou zlievarňou. V tomto roku došlo zároveň k odkúpeniu spoločností Formetal (dnes ESCO Turbine Technologies – Belgicko) a AR, s. r. o. spoločnosťou ESCO Corporation. Majitelia spoločnosti AR, s. r. o. sa v roku 2001 podieľali na jej vlastníctve vo výške 25 %, no v roku 2002, kedy spoločnosť ESCO Corporation odkúpila i belgickú spoločnosť SBI, znížil sa vlastnícky podiel majiteľov spoločnosti AR, s. r. o. len na 20 %.

Po vstupe skupiny ESCO do spoločnosti Formetal došlo k zmene stratégie. Bolo rozhodnuté, že spoločnosť rozšíri svoju produkciu o technicky náročnejšie odliatky odlievateľnou vákuovou technológiou určené pre letecké motory, súčasti lietadiel a plynové turbíny. Rozšírením existujúcej zlievarne došlo k prepojeniu jednotlivých budov, ktorých je

celkovo 3 a vzniku uceleného komplexu so zakrytou výrobnou plochou viac ako 4 000 m² na pozemku s rozlohou cca 8 000 m².

Za posledné roky spoločnosť rozbehla svoju výrobu i v novovybudovaných kapacitách a paralelne začala realizovať nedeštruktívne kontroly odliatkov. Ku dnešnému dňu spoločnosť zamestnáva približne 101 zamestnancov.

3.2 Poslanie a ciele podniku

Poslanie spoločnosti AR, s. r. o.

Poslaním spoločnosti je stať sa úspešnou firmou prezentujúcou sa vysoko kvalitnými produktmi na slovenskom i zahraničnom trhu. Pretože, čím vyššia kvalita, tým väčšia spokojnosť zo strany klientov. K tomu, aby boli produkty kvalitné, má spoločnosť AR, s. r. o. vypracovanú politiku kvality, ktorá je súčasťou stratégie spoločnosti. Predstavuje zásadnú orientáciu a výhľad do budúcnosti a je zameraná hlavne na:

- sústavné napredovanie firmy pri uspokojovaní potrieb klientov a upevnenia si postavenia na trhu,
- udržiavanie systému manažérstva kvality a neustále zlepšovanie jeho fungovania,
- zabezpečenie kvality produktov a služieb v súlade s platnými národnými normami,
- zvyšovanie profesionality, odbornosti a zručnosti zamestnancov,
- zlepšenie pracovných podmienok za účelom zvýšenia spokojnosti zamestnancov a ich motivovanie k zvýšeniu kvality a produktivity práce,
- chránenie dobrého mena spoločnosti.

Ciele spoločnosti

Spoločnosť AR, s. r. o. mala k 31. 12. 2010 stanovené nasledujúce ciele:

- Zvýšiť kvalitu sériových odliatkov SOLAR kodifikácia 160.01, 160.05 a 160.07 a dosiahnuť internú nepodarkovosť vyjadrenú počtom nepodarkov pod úroveň 15 %.
- Zvýšiť kvalitu NDT kontroly a zároveň znížiť počet vrátených odliatkov z ETTB takmer o 50 %.
- Zvýšiť kompetencie pracovníkov.

- Zvýšiť povedomie zodpovednosti za kvalitu práce internými školeniami a zaviesť periodické školenia (6/rok) pracovníkov z jednotlivých pracovísk so zameraním na aktuálne problémy kvality.

3.3 Technické vybavenie spoločnosti

Spoločnosť AR, s. r. o., musí pre výkon svojej činnosti disponovať kvalitným technickým vybavením, prostredníctvom ktorého sú zamestnanci spoločnosti schopní dané produkty vyprodukovať. K základnému vybaveniu spoločnosti patrí:

- vstrekovacie pumpy na vosk,
- stroje na obalovanie,
- odlievacie atmosférické a vo vákuu,
- nedeštruktívne testovanie.

Vstrekovacie pumpy na vosk

Spoločnosť je vybavená 2 vstrekovacími lismi s uzatváracou silou 245 kN/25 tón; 2 vstrekovacími lismi s uzatváracou silou 123 kN/13 tón, pričom súčasťou každého lisu je vstrekovacia pumpa na vosk s tlakom maximálne 5.4 MPa/780 PSI.

Stroje na obalovanie produktov

Náplňou práce zamestnancov spoločnosti je i obalovanie produktov, ktoré spoločnosť produkuje. Týmto procesom prechádzajú všetky produkty, ktoré sú odlisované v vstrekovacích lisoch.

Pri obalovaní je využívaný vodný systém na báze shell. Denne sa prostredníctvom tohto systému vyrobí 100 foriem.

Atmosférické odlievacie a odlievacie vo vákuu

Odlievacie je tiež z jednou činností, ktorá spadá do pracovnej náplne zamestnancov spoločnosti. Odlievacie sa uskutočňuje dvoma spôsobmi.

1. ***spôsob – odlievacie vo vákuu*** – je vymedzené 175 kW kapacitou na tavbu 68 kg materiálu,
2. ***spôsob – atmosférické odlievacie*** – je vymedzené 150 kW kapacitou na tavbu 18 kg materiálu.

Nedeštruktívne metódy kontroly odliatkov

Pri takomto testovaní sú spoločnosťou využívané dve inšpekcie:

FPI – Fluorescenčná penetračná metóda

- *vysoká citlivosť* – post-fluorescenčný kapilárny emulgátor – úroveň 3 AMS 2644, Zyglo Magnaflux ZL27A,
- *stredná citlivosť* – fluorescenčná kapilárna vode odolná žiarovka – úroveň 2 AMS 2644, Zyglo Magnaflux ZL60C.

Toto zariadenie obsluhujú 4 inšpektori na úrovni 1 (nie sú po penetračnej kontrole oprávnení vyhodnotiť výsledok penetračnej kontroly, úloha inšpektorov – odliatky namáčajú do penetračnej kapaliny, následne nechajú pôsobiť, a potom opláchnu vodou, prípadne pripravujú výrobky na penetračnú kontrolu) a 1 inšpektor na úrovni 2 (je poverený vyhodnocovaním výsledkov penetračnej kontroly), NAS 410/EN 4179.

XR – Rádiografická inšpekcia

- PHILLIPS s kapacitou 320 kV,
- AGFA Structurix automatické spracovanie röntgenových snímok.

Zariadenie je obsluhované 3 inšpektormi na úrovni 1 (nie sú poverení vyhodnocovaním výsledkov uskutočnenej kontroly) a 1 inšpektorom na úrovni 2 (je oprávnený vyhodnotením výsledkov kontroly), NAS 410/EN 4179.

3.4 Trh a produkty spoločnosti AR, s. r. o.

Spoločnosť AR, s. r. o. sa v rámci svojej výroby zameriava na dva hlavné trhy, (letectvo, trh s plynovými turbínami) a ostatné trhy, do ktorých dodáva svoje hotové produkty.

AERO – Letectvo

V sektore letectvo sa spoločnosť AR, s. r. o. zameriava na výrobu konštrukčných dielov do leteckých motorov. Práve produkty určené pre letectvo sú jedni

z najkomplikovanejších z pomedzi všetkých produktov, ktoré spoločnosť produkuje. Konkrétne sa jedná o produkty, ako telesá ventilov či súčasti silovej sústavy leteckých motorov. Výroba je veľmi nákladná z dôvodu drahých vstupných materiálov.

IGT - Priemyselné plynové turbíny

V rámci sektoru energie spoločnosť AR, s. r. o. v spolupráci so spoločnosťou ESCO Corporation venuje pozornosť výrobe zameranej na výrobu rotorových a statorových lopatiek do priemyselných plynových turbín a súčasti spaľovacích komôr priemyselných plynových turbín. Ide o veľmi náročné odliatky, čo sa týka certifikátov.

Spoločnosť AR, s. r. o. je spoločnosť, ktorá nevyrába všetky súčasti daného produktu, ale len jeho určité časti. Tieto produkty sa vyznačujú vysokou pridanou hodnotou.

Konkrétne sa jedná o všeobecné strojné súčasti, časti strelných zbraní, komponenty vulkanizačných foriem nákladných pneumatík a diely pre hydraulické jednotky.

3.5 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra spoločnosti AR, s. r. o. je tvorená generálnym riaditeľom, vedúcou pre zahraničný obchod, marketing a administratívu, výrobným riaditeľom, riaditeľom pre kvalitu, technickým riaditeľom, vedúcim výrobného procesu a majstrami, konkrétne ide o majstrov výroby (2), majster kontroly (1), majster údržby (1) a majstri zmeny (5).

Generálny riaditeľ – pozícia generálneho riaditeľa sa nachádza na najvyššej úrovni organizačnej štruktúry. Generálny riaditeľ je zodpovedný za vedenie a riadenie spoločnosti. Disponuje najvyššou mierou zodpovednosti a právomoci.

Vedúca pre zahraničný obchod, marketing a administratívu – úloha vedúcej zodpovedá pozícii sekretárky generálneho riaditeľa. Má na starosti všetko, čo od nej riaditeľ požaduje. Zaisťuje termíny stretnutia so zahraničnými partnermi, vybavuje veci v oblasti marketingu a má na starosti administratívu celej spoločnosti.

Výrobný riaditeľ – je riaditeľ v oblasti výrobného procesu. Do jeho pracovnej náplne spadá zodpovednosť za nákup spotrebného materiálu v rámci tuzemska.

Riaditeľ pre kvalitu – jeho pracovnou náplňou je zabezpečiť uskutočnenie externého a interného auditu spoločnosti. Má na starosti systém manažérskej kvality.

Technický riaditeľ – má na starosti prevádzku celej spoločnosti po technickej stránky, zabezpečuje chod budovy a technického zariadenia v nej.

Vedúci výrobného procesu – je zodpovedný za stav zásob kovového materiálu na sklade a za celkový chod výrobného procesu, v rámci ktorého sa spracováva kovový materiál.

Jednotliví majstri spoločnosti zodpovedajú za to, aby zamestnanci, ktorí spadajú do ich pôsobnosti splnili normy, ktoré sú im stanovené.

Spoločnosť AR, s. r. o. nemá svoje vlastné ekonomické oddelenie. Pre tieto účely využíva služby externej ekonomickej firmy, ktorá pre spoločnosť zaisťuje mzdovú politiku či oblasť účtovníctva.

Schéma organizačnej štruktúry je súčasťou prílohy diplomovej práce.

4. APLIKÁCIA VYBRANÝCH METÓD STRATEGICKEJ ANALÝZY

V praktickej časti svojej diplomovej práci som sa na základe teoretických poznatkov rozhodla pre spracovanie dvoch analýz hodnotiace vonkajšieho prostredia, pre analýzy hodnotiace vnútorného prostredia a situáciu spoločnosti AR, s. r. o. a pre SWOT analýzu. Všetky potrebné informácie a podklady nevyhnutné k vypracovaniu vyššie uvedených analýz som získala prostredníctvom konzultácií s generálnym riaditeľom spoločnosti a z internetových stránok.

4.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Každú firmu ovplyvňuje rada faktorov z vonkajšieho (externého) prostredia, v ktorom firma pôsobí. Na vymedzenie vonkajších faktorov, ktoré môžu výrazne ovplyvniť chod spoločnosti AR, s. r. o., som vo svojej práci využila PEST analýzu.

Druhou analýzou, ktorú som v rámci analýz vonkajšieho prostredia spracovala bola Porterova analýza. Zároveň mi obe analýzy poslúžili k vymedzeniu príležitosti a ohrození, ktoré môžu ovplyvniť chod spoločnosti AR, s. r. o.

4.1.1 PEST analýza

PEST analýzu je možné považovať za analýzu, ktorá dokáže vyhodnotiť vonkajšie vplyvy pôsobiace na jednotlivé podniky. Podľa tejto analýzy je vonkajšie prostredie vymedzené štyrmi faktormi:

- politicko-právne faktory,
- ekonomické faktory,
- sociálno-kultúrne faktory,
- technologické faktory.

Pri spracovaní PEST analýzy som sa z každej skupiny faktorov zamerala na len tie, ktoré majú podstatný význam pre spoločnosť AR, s. r. o.

Politicko-legislatívne faktory

Každý podnik či firma je povinná v rámci svojej podnikateľskej činnosti dodržiavať a riadiť sa radou politických a legislatívnych noriem. Výnimkou nie je ani spoločnosť AR, s. r. o. Aby mohla spoločnosť fungovať, musí sa riadiť legislatívou (zákonmi) Slovenskej republiky. K hlavným zákonom, ktoré podstatne ovplyvňujú podnikateľskú činnosť môžeme zaradiť: Obchodný zákonník, Občiansky zákonník, Živnostenský zákon, Zákonník práce, Zákon o účtovníctve, Zákon o dani z príjmu, Zákon o DPH a pod.

Obsahy zákonov sa spravidla z roka na rok menia, preto je dôležité, aby spoločnosť tieto zmeny v zákonoch zaznamenala a riadila sa ich novelizáciou.

Spoločnosť AR, s. r. o. je radená medzi strojárenské firmy a preto by pri výkone svojej činnosti mala dodržiavať určité technické predpisy a normy. Spoločnosť má precízne vypracovaný systém managementu kvality, ktorý je omnoho prísnejší než ISO 9001. Systém managementu kvality je deklarovaný certifikáciou ISO 9100.

Ekonomické faktory

Ďalším, veľmi dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje podnikateľskú činnosť spoločností je ekonomika. Ekonomika Slovenskej republiky v posledných rokoch výrazne kolísala. Bolo to spôsobené dnes už pomaly odznievajúcou hospodárskou krízou, ktorá vypukla ku konci roku 2008 a zasiahla i stabilitu ekonomiky Slovenskej republiky. Dopady hospodárskej krízy postihli aj spoločnosť AR, s. r. o. Prejavilo sa to poklesom zákaziek zo strany zákazníkov (odberateľov), znížili sa denné normy pracovníkov, čo malo za následok skrátenie pracovnej doby z 5 pracovných dní na 4 pracovné dni. Avšak v dôsledku ustupujúcej krízy sa i situácia v spoločnosti vrátila do pôvodného stavu, a dokonca o spoluprácu s touto spoločnosťou prejavili záujem i noví zákazníci.

Medzi základné ukazovatele ekonomických faktorov radíme HDP, infláciu, nezamestnanosť, a pod.

Z krízového poklesu hospodárstva z roku 2009 sa Slovensko už pomaly otriaslo. Po období vysokých ekonomických rastov prežívalo Slovensko pravý opak. Otvorená

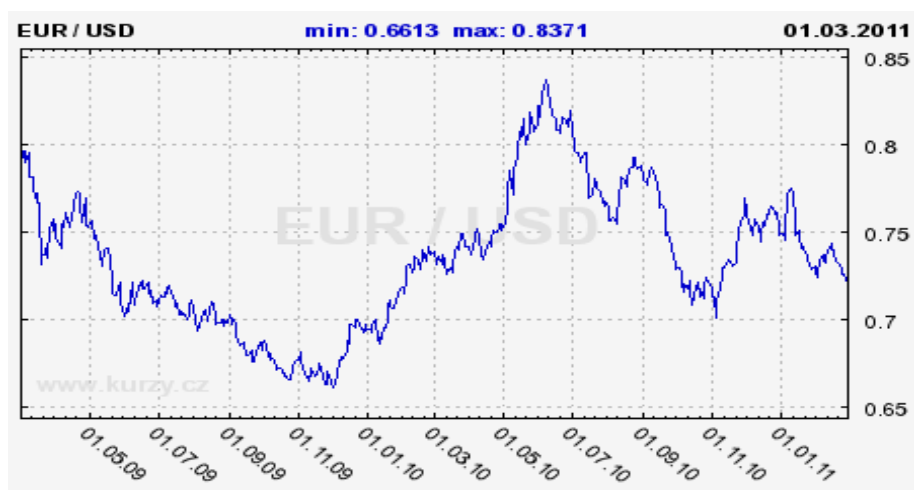
slovenská ekonomika práve v dôsledku svetovej hospodárskej krízy a rapídneho poklesu zahraničného dopytu vykazovala rekordné medziročné prepady hrubého domáceho produktu. Hospodárstvo Slovenska ešte v roku 2008 medziročne stúplo o viac ako 6 %, v roku 2009 hrubý domáci produkt medziročne klesal vo všetkých kvartáloch a celkovo poklesol o 4,7 %. V roku 2010 bol však už opäť zaznamenaný rast HDP Slovenska o viac ako 4 % (HDP dosiahne predkrízové maximum už začiatkom roku, 2011).

Kolísanie HDP spôsobené hospodárskou krízou negatívne pôsobilo i na spoločnosť AR, s. r. o. Práve rok 2009, v ktorom bol zaznamenaný pokles HDP takmer o 5 % ročne, bol rokom, kedy spoločnosti z odvetvia priemyslu vykazovali veľmi nízke objemy produkcie, čo sa prejavilo na poklese HDP. V roku 2009 v spoločnosti AR, s. r. o. klesol objem produkcie takmer o 30 %. Tento pokles bol spôsobený zníženým počtom zákaziek zo strany zahraničných i slovenských odberateľov. V roku 2010 sa situácia v spoločnosti výrazne zlepšila. Spoločnosť zaznamenala prílev nových zákaziek, čo sa podpísalo na opätovnom zvyšovaní jej objemu produkcie.

Tým, že spoločnosť preniká i na trh mimo Európy, konkrétne na americký trh, je pre ňu dôležité sledovať, ako sa vyvíja kurz eura voči americkému doláru. Spoločnosť AR, s. r. o., kurzový rozdiel pocituje pri nákupe materiálu z USA alebo pri vývoze hotových produktov na americký trh, kedy hodnota eura podlieha americkému doláru. Práve prostredníctvom kolísaniamenného kurzu spoločnosť zistí, či je zisková alebo skôr opačne, či je pri vývoze alebo nákupe stratová. Podľa slov generálneho riaditeľa, spoločnosť utrpela najvyššie straty v období začínajúcej hospodárskej krízy, teda koncom roku 2008 a začiatkom roku 2009. Bolo to spôsobené hlavne tým, že vtedy slovenská koruna, národná mena Slovenskej republiky, výrazne oslabla v zrovnaní s americkým dolárom. Spoločnosť vykazovala straty vo výške niekoľko miliónov slovenských korún.

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie a prijatím jednotnej meny Euro, sa situácia výrazne zlepšila. Pocítila to i spoločnosť AR, s. r. o., pretože so svojimi výrobkami preniká skôr na trh v rámci Európy. Jediným rizikom pre spoločnosť je už len nestabilný vývoj kurzu amerického doláru.

Obr. 4.1 Graf vývoja kurzu mien euro a americký dolár



Zdroj: (Kurz EUR/USD, 2011)

Miera inflácie na Slovensku podľa posledných štatistických zistení začiatkom roku 2011 výrazne zrýchlila. Prejavuje sa to rastom spotrebiteľských cien. V grafe je zachytený vývoj inflácie na Slovensku od roku 2004 do roku 2010, z ktorého je vidieť, že vývoj inflácie výrazne kolísal. Inflácia SR má na spoločnosť AR, s. r. o. len nepriamy vplyv, ako uviedol generálny riaditeľ spoločnosti.

Obr. 4.2 Vývoj inflácie



Zdroj: (Ekonomika Slovenska 2010, 2011)

Stúpajúca nezamestnanosť Slovenskej republiky patrí k jednej z najvyšších v rámci Európskej únie a možno ju považovať za jeden z najviditeľnejších dopadov

hospodárskej krízy. Ešte pred samotným vypuknutím tejto krízy, v roku 2008, sa miera nezamestnanosti pohybovala pod hranicou 8 %. Začiatkom roku 2011 stúpila na takmer šesťročné maximum 12,98 %. Koncom decembra minulého roka zostalo bez práce približne 12,46 % Slovákov.

Uvedené percento nezamestnanosti však nie je konečné. V roku 2011 sa očakáva obrovské prepúšťanie v sektore železníc Slovenskej republiky. O prácu by mali prísť tisícky pracovníkov z troch, štátom kontrolovaných železničných spoločností. Ako uviedlo ministerstvo financií, nie je možné očakávať nejaké výrazné oživenie na trhu práce, práve z dôvodu vládneho úsporného balíčku a prepúšťania v štátnych podnikoch (Nezamestnanosť na Slovensku je najvyššia za šesť rokov, 2011).

Obr. 4.3 Miera nezamestnanosti



Zdroj: (Ekonomika Slovenska 2010, 2011)

V Trenčianskom kraji, kde spoločnosť AR, s. r. o. pôsobí je podľa posledných štatistík miera nezamestnanosti vo výške 9,51 %, čo predstavuje zhruba 32 970 ľudí bez práce.

V okrese Považská Bystrica je miera nezamestnanosti najvyššia, na úrovni 12,49 %, čo predstavuje zhruba 3 974 nezamestnaných. Podľa slov pána Jakubička sa na vysokú mieru nezamestnanosti pripísalo i hromadné prepúšťania spôsobené hospodárskou krízou, návrat ľudí zo zahraničia či rušenie živnosti, na čo mala kríza tiež vplyv (Nezamestnanosť klesá, stále je však vysoká, 2011).

Hospodárska kríza mala pre spoločnosť AR, s. r. o. i pozitívny dopad. Tým, že kríza spôsobila obrovské prepúšťanie, počet nezamestnaných na trhu práce stúpala.

Spoločnosť túto situáciu využila a dodnes využíva. Začala prijímať nových zamestnancov, pretože na trhu práce ich bolo dostatok a spoločnosť tak mala z čoho vyberať. Tým prispela k zníženiu počtu nezamestnaných osôb v meste Považská Bystrica, kde spoločnosť AR, s. r. o. sídli. Nároky spoločnosti na nových zamestnancov nie sú náročné. Dôležité je, aby sa noví zamestnanci dokázali aklimatizovať a prispôsobiť novému pracovnému prostrediu, boli prítomní na školeniach, ktoré sa uskutočňujú za účelom zvýšenia ich kvalifikácie. V dnešnej dobe je dôležité, aby si ľudia svoje pracovné miesto vážili a zotrvali v ňom čo najdlhšie.

Sociálno-kultúrne faktory

Sociálno-kultúrne faktory sa rozdeľujú na sociálne faktory, ktoré hodnotia demografický vývoj populácie, zmeny životného štýlu, mobilitu či úroveň vzdelania. Kultúrne faktory vychádzajú skôr zo zvykov, tradícií, postojov, záujmov a pod.

Na základe údajov zo Štatistického úradu SR mala k 31. 12. 2010 Slovenská republika 5 435 273 obyvateľov, čo je zhruba o 10 348 viac ako v roku 2009. Podiel žien na celkovom počte obyvateľstva je vo výške 51,4 %. V roku 2010 bolo uzavretých celkovo 25 415 manželstiev a rozviedlo sa 12 015 manželských párov. Slovenská republika získala 3 383 osôb zahraničnou migráciou (pristáhovalo sa 5 272 a vystáhovalo sa 1 889 osôb). Celkový prírastok obyvateľstva Slovenska poklesol o 2 323 osôb na stav 10 348 osôb (Počet obyvateľov k 31. 12. 2010, 2011).

Produkty, ktoré spoločnosť AR, s. r. o. vyrába, nie sú určené na konečnú spotrebu. Hotové produkty sú exportované odberateľským firmám v rámci Európy a Ameriky, ktorí s nimi následne manipulujú a komponujú na správne miesto finálneho výrobku, popr. stroja (lietadlo, plynové turbíny).

Mobilita obyvateľstva je spojená s ochotou dochádzať za prácou do okolitých, prípadne i vzdialenejších miest. Niektorí ľudia sú doslova nútení dochádzať za prácou, ak si v mieste svojho bydliska nedokážu nájsť stabilné pracovné miesto, v regióne je vysoká nezamestnanosť alebo pracovné ohodnotenie formou mzdy nie je pre nich postačujúce. I spoločnosť AR, s. r. o. zamestnáva ľudí, ktorí každodenne dochádzajú za prácou z okolitých miest alebo susedných dedín.

V máji tohto roku už aj Rakúsko a Nemecko otvoria trh práce pre Slovákov. Pre Slovenskú republiku, hlavne pre jej ekonomiku to prinesie určité výhody. Migrácia slovenských občanov do krajín v rámci EÚ výrazne prispieva k zníženiu miery nezamestnanosti, nárastu financií o zahraničné príjmy a pod. Pozitívum možno vidieť aj v tom, že k uzavretiu pracovnej zmluvy už nebude potrebné pracovné povolenie. Migrácia Slovákov však so sebou prináša i nevýhody, ktoré sa môžu prejavovať odchodom kvalifikovaných pracovníkov z určitých pracovných odvetví. Tohto rizika sa obáva i spoločnosť AR, s. r. o., pretože zamestnáva kvalifikovaných zamestnancov. Ich odchod by mohol ohroziť fungovanie spoločnosti a preto musí spoločnosť podniknúť kroky smerujúce k udržaniu si pracovnej sily (Rakúsko a Nemecko nám čoskoro otvoria pracovný trh, 2011).

Technologické faktory

Technologické faktory sú spojené predovšetkým so zmenou technológie. Spoločnosť AR, s. r. o. takmer od začiatku svojej existencie využíva k výrobe odliatkov technológiu presného liatia – metódu „strateného vosku“. Na základe informácií získané od generálneho riaditeľa spoločnosti AR, s. r. o. možno uviesť, že vedenie spoločnosti o zmene technológii neuvažuje, nakoľko je s touto metódou spokojná, aj napriek tomu, že veda sa neustále posúva vpred a prináša so sebou radu nových technologických postupov.

Materiály, ktoré spoločnosť potrebuje k výrobe produktov musia spĺňať predpísané normy, aby boli vyrobené produkty kvalitné a zodpovedali norme kvality. Pri výrobe by sa spoločnosť nezaobišla bez materiálov, ako sú – brúsne materiály, materiály do RTG zariadení, keramické pojivo, keramické nálevy, keramické jadrá, tryskacie médium, kovy, izolačná vata, keramické ostrivo, taviace kelímky, vosky a termočlánky.

Pri výrobe produktov vo forme odliatkov sa najviac spotrebávajú materiály kov a vosk. Ceny týchto materiálov mali za obdobie 2006 – 2010 kolísavý vývoj. Najnižšia cena materiálu kov bola v roku 2006, kedy spoločnosť za kg zaplatila 2,60 Eur. Od roku 2006 sa cena postupne zvyšovala a v roku 2010 dosiahla najvyššiu úroveň, a to 5,23 Eur/kg. Cena materiálu vosk mala taktiež kolísavý vývoj, ale smerom nadol. V roku 2006 spoločnosť nakupovala kg vosku za cenu 4,25 Eur. Z roka na rok cena postupne klesala a v roku 2010 spoločnosť za kg vosku zaplatila cenu 3,37 Eur.

Síce spoločnosť nakupuje jeden z uvedených materiálov za cenu nižšiu, cena druhého materiálu sa zvyšuje a na jeho nákup musí spoločnosť z roka na rok vynakladať viacero finančných prostriedkov.

4.1.2 Porterova analýza piatich konkurenčných síl

Prostredníctvom Porterovej analýzy konkurenčných síl dokáže väčšina podnikov predvídať: ako ich môže stávajúca konkurencia svojou stratégiou ohrozovať; či vstúpia na trh noví konkurenti, ktorí sa tak stanú pre súčasné podnikmi rivalmi; či je možné produkty, alebo služby podniku nahradiť inými, podobnými produktmi alebo službami a pod.

1) Rivalita v konkurencii

Spoločnosť AR, s. r. o. na území Slovenskej republiky nemá v danom odvetví viac-menej žiadnu konkurenciu. Síce sa na Slovensku nachádzajú firmy, ktoré vyrábajú odliatky metódou presného liatia, no nie v takom rozsahu ako spoločnosť AR, s. r. o., a preto ich nemožno považovať za veľkú konkurenciu. Najväčší konkurenti pôsobia na trhov v rámci Európy, konkrétne v Českej republike, Belgicku, Španielsku, Holandsku, Taliansku a Švajčiarsku.

Najväčší zahraniční konkurenti

➤ *Prvá brnenská strojárna, Velká Bíteš, a. s.* – radí sa medzi úspešné české firmy, ktoré sa dokážu presadiť nielen na českom trhu, ale aj na najnáročnejších svetových trhoch. Dnes je PBS moderná a prosperujúca firma s divíznym usporiadaním, ktorej aktivity sú zamerané na výroby a služby s dobrou technickou úrovňou. Spoločnosť je zameraná na tri segmenty – letecká technika, kryogenná technika a presne liate odliatky. Výrobky PBS, Velká Bíteš, a. s. boli ocenené certifikátmi za riadenie akosti podľa normy ISO 9001 a ISO 14001 spoločnosťou Lloyd's Register s nemeckou a britskou akreditáciou (O firme, 2011).

➤ **Prague Casting Services, a. s.** - firma vyrábajúca odliatky metódou vytavitelného modelu. Zlievareň podniká pod značkou PRAGUECAST a odlieva široké spektrum materiálov – uhlíkové, nerezové a žiaruvzdorné ocele, niklové a kobaltové superzliatiny. Medzi kľúčové odvetvia, pre ktoré PRAGUECAST dodáva odliatky patria: priemyselné plynové turbíny či letecké motory, podobne ako spoločnosť AR, s. r. o. K ďalším odvetviam patrí jadrová energetika, zdravotníctvo a chemický priemysel. Systém riadenia akosti je certifikovaný spoločnosťou Lloyd's Register Quality Ltd. v súlade s predpisom ISO 9001:2008 a AS 9100 (Profil spoločnosti, 2009).

➤ **Precicast Bilbao** – spoločnosť so sídlom v južnom Švajčiarsku je poprednou európskou spoločnosťou presného liatia, výroby obalov, ktorá je známa na celosvetovom trhu. Svoje odliatky dodáva predovšetkým pre odvetvia priemyselných plynových turbín a pre letecké motory. Viac ako 65 % svojej produkcie spoločnosť exportuje do krajín Európskej únie a Severnej Ameriky. Okrem komponentov určených pre odvetvia IGT a letectvo vyrába spoločnosť Precicast Bilbao taktiež komponenty pre odvetvie biomedicíny – biomedicínske chirurgické implantáty pre bedrá a kolená či komponenty určené pre iné odvetvia (Profil spoločnosti, 2011).

➤ **Precimetal** – ide o spoločnosť, respektíve zlievareň presného liatia so sídlom v Belgicku. K výrobe svojich odliatkov, podobne ako spoločnosť AR, s. r. o. využíva metódu „strateného vosku“. Precimetal sa stal partnerom mnohých európskych priemyselných podnikov. Svoje odliatky vyrába pre najrôznejšie odvetvia – letectvo, výzbroj, stavebníctvo, motory a turbíny, lekárske vybavenie, a pod. Spoločnosť získala certifikáty systému riadenia kvality EN 9100 (O spoločnosti, 2011).

➤ **Microfusione Stellite** – talianska spoločnosť so sídlom v Miláne je výrobcom odliatkov pre letecké, IGT a priemyselné odvetvia. Microfusione vyniká v metóde presného liatia z hliníka, nerezu, rôznych báz niklu či kobaltu. Spoločnosť poskytuje svojim zákazníkom i radu služieb, ktoré sú spojené s výrobou odliatkov a záruku ich vysokej kvality (O nás – profil spoločnosti, 2006).

➤ **CIREX B.V.** – jedná z najznámejších zlievarní pre presné liatie na svete so sídlom v Holandsku. Spoločnosť CIREX vyrába komponenty, ktoré sú vysokokvalitné a určené pre automobilový, technologický a strojársky priemysel. CIREX B. V. vyrába odliatky

metódou liatia na vytaviteľný model, vrátane obrábania, tepelného spracovania, opracovania povrchu a jednoduchej montáže. Čo sa týka odliatkov, tie môže spoločnosť vyrábať takmer z každej zliatiny ocele, nakoľko má skúsenosti v zlievaní základných prvkov. I spoločnosť CIREX B. V. podobne ako vyššie uvedení konkurenti vyrába komponenty pre letectvo. Bola ocenená certifikátmi ISO 9001:2008 a ISO/TS 16949:2009 (Podnik, 2011).

2) Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Vstup novej konkurencie v meste Považská Bystrica v rovnakom odvetví, v akom pôsobí spoločnosť AR, s. r. o. je podľa slov generálneho riaditeľa spoločnosti nepravdepodobný, rovnako ako vstup novej konkurencie na území celej Slovenskej republiky. Spoločnosť AR, s. r. o. je dcérskou spoločnosťou spoločnosti ESCO Corporation so sídlom v Belgicku, ktorá je riadená materskou spoločnosťou v USA. ESCO Corporation má vybudované filiálky takmer po celom svete. Preto akákoľvek firma, ktorá by chcela podnikáť v rovnakom odvetví, nepredstavuje pre spoločnosť AR, s. r. o. žiadnu hrozbu, nakoľko si spoločnosť za dobu svojej existencie vybudovala určité postavenie na trhu, a to nielen v rámci Európy, ale aj na americkom trhu.

Založenie firmy rovnakého alebo aspoň z časti podobného charakteru ako je spoločnosť AR, s. r. o. na území Slovenskej republiky je veľmi náročné a spojené s vysokými počiatočnými nákladmi na jej založenie. Preto i kapitálová náročnosť je dôvod, prečo sa spoločnosť AR, s. r. o. nemusí obávať novej konkurencie. Jediným rizikom môže byť vstup novej konkurenčnej firmy na zahraničnom trhu.

3) Hrozba substitučných výrobkov

Pod pojmom substitút sa rozumie výrobok alebo služba, ktorý dokáže nahradiť pôvodný výrobok alebo službu, pretože uspokojuje rovnaké potreby.

V odvetví, v ktorom spoločnosť AR, s. r. o. pôsobí nie je možné hovoriť o substitútoch. Spoločnosť sa v rámci svojho podnikania zameriava na výrobu produktov, respektíve ich častí, určených pre letectvo či IGT (telesá ventilov, súčasti silovej sústavy

leteckých motorov a pod.). Jedná sa o špecifické produkty, ktoré musia spĺňať určité kritéria a normy, a preto ich nie je možné nahradiť nijakými inými, či podobnými produktmi.

4) Dohodovací vplyv dodávateľov

Spoločnosť AR, s. r. o. usiluje o to, aby boli produkty, ktoré vyrába kvalitné a spĺňali požadované normy. Preto je dôležité, aby spoločnosť udržiavala kontakty s dodávateľmi, ktorí sú spoľahliví, bezproblémoví a predovšetkým je s nimi spoločnosť spokojná. Pretože sa jedná o zlievarenskú firmu, všetky potrebné materiály – vosk, formy, obaly, spotrebné a iné materiály zabezpečujú nižšie uvedené dodávateľské firmy.

Spoločnosť AR, s. r. o. má svojich kľúčových dodávateľov (slovenských i zahraničných), s ktorými dlhoročne a hlavne pravidelne spolupracuje. Stali sa jej neodmysliteľnou súčasťou a bez ich pravidelných dodávok materiálov by spoločnosť AR, s. r. o. nemohla vyrábať.

Kľúčoví zahraniční dodávatelia spoločnosti AR, s. r. o.:

- **anglická firma REMET, s. r. o.**, je jediným a súčasne i kľúčovým dodávateľom zlievarenského vosku.
- **česká firma MINKO**, je jediným dodávateľom materiálu keramické pojiva na výrobu obalov pre spoločnosť AR, s. r. o.
- **americká spoločnosť Cannon Muskegon a ESCO Corporation** – dvaja kľúčoví dodávatelia zliatiny a jadier. Pri týchto materiáloch spoločnosť uzavreli zmluvy s dvoma dodávateľmi
- **česká spoločnosť BODYCOTE, s. r. o.** – spoločnosť zaoberajúca sa tepelným spracovaním,
- **nemecká firma Treibacher, a. s.** – dodávateľ obalov na odlievanie vosku,
- **americká spoločnosť Alcoa Howmet** – dodávateľ zliatin, spoločnosť vykonávajúca testovanie a analýzy vyrobených produktov,

Kľúčoví slovenskí dodávatelia spoločnosti AR, s. r. o.:

- **firmy PEEG-KORUND, s. r. o., a AUTOGRINDING, s. r. o.**, ktoré spoločnosti AR, s. r. o. dodávajú brusné pásy a brusivá,
 - **firma Kops, s. r. o.** – zabezpečuje tryskové obrábanie súčasti vyprodukované spoločnosťou AR, s. r. o.,
 - **spoločnosť SSE, a. s. a Lumius Slovakia, s. r. o.** – dodávatelia elektrickej energie,
 - **spoločnosť SlovCert, s. r. o.** – spoločnosť zaoberajúca sa udeľovaním certifikácie a testovaním správnosti zloženia materiálu.

Spoločnosť AR, s. r. o. spolupracuje z hľadiska materiálu viac-menej len s jedným, poprípade s dvomi dodávateľmi, či už zo Slovenska, alebo zo zahraničia. Síce sa tým spoločnosť vystavuje vysokému riziku v prípade, že sa niektorí z dodávateľov oneskorí alebo potrebný materiál vôbec nedodá. Avšak spoločnosť AR, s. r. o. sa ani pri jednom z nich takéhoto rizika z ich strany neobáva. S každým z vyššie uvedených dodávateľov má vynikajúce obchodné vzťahy založené na dlhoročnej spolupráci.

Okrem spomínaných dodávateľov zaoberajúci sa dodaním všetkých materiálov potrebných k výrobe produktov, zohráva dôležitú úlohu i dodávateľ zabezpečujúci dopravu (rozvoz) produktov spoločnosti AR, s. r. o. K tomuto účelu má spoločnosť uzavretú zmluvu s firmou Pribina, ktorá je zameraná na nákladnú vnútroštátnu i medzinárodnú dopravu.

5) Dohodovací vplyv odberateľov

Spoločnosť AR, s. r. o. si za dobu svojej existencie získala širokú škálu svojich stálych odberateľov. Pre samotnú spoločnosť sú kľúčoví predovšetkým odberatelia zo zahraničia. Jedná sa o veľké odberateľské firmy, ktoré sú rozdelené do troch skupín:

Odberatelia z odvetvia letectvo

➤ **francúzska spoločnosť Snecma** je najväčším a najdôležitejším odberateľom z oblasti leteckého priemyslu, ktorá od spoločnosti AR, s. r. o. odkupuje predovšetkým súčasti silovej sústavy leteckých motorov.

➤ *francúzska spoločnosť Liebherr SAS* je druhou najväčšou odberateľskou firmou v danom odvetví.

Odberatelia z odvetvia IGT

➤ *americká spoločnosť Solar* je pre spoločnosť AR, s. r. o. najdôležitejším odberateľom v rámci odvetvia IGT.

➤ *nemecká spoločnosť Siemens, a. s., a anglická spoločnosť TBL* sú najväčšími odberateľskými firmami rotorových a statorových lopatiek do priemyselných plynových turbín, ktoré spoločnosť AR, s. r. o. vyrába.

Z odvetvia všeobecného zamerania je pre spoločnosť AR, s. r. o. najväčším a najdôležitejším odberateľom česká spoločnosť CZUB a. s. Od spoločnosti AR, s. r. o. nakupuje súčasti (časti) do strelných zbraní potrebných k výrobe zbraní, na ktoré sa spoločnosť CZUB a. s. špecializuje.

Spoločnosť má i troch kľúčových odberateľov na území Slovenskej republiky, s ktorými dlhodobo spolupracuje. Ide o väčšie závodné firmy, konkrétne firma *Emos Alumatic, s. r. o. Považská Bystrica; Bretton, s. r. o. Košice* a *Matador, s. r. o. so sídlom v Púchove*.

Konkurencia v odvetví AERO i v odvetví IGT je viac-menej vyrovnaná, pretože všetky uvedené konkurenčné firmy produkujú a zároveň spoločnosti AR, s. r. o. konkurujú rovnakými produktmi, medzi ktoré patria odliatky pre letecké motory a odliatky do priemyselných turbín.

Pre spoločnosť AR, s. r. o. sú najdôležitejší odberatelia zo zahraničia, nakoľko spoločnosť značnú časť svojej produkcie exportuje. Prevažujú odberatelia z krajín EU.

4.2 Interná analýza

Prostredníctvom tejto analýzy sa dokáže odhadnúť situáciu vo vnútri podniku a zároveň sa stáva pokladom pre vymedzenie silných a slabých stránok spoločnosti potrebných pre spracovanie SWOT analýzy.

4.2.1 Všeobecné informácie

Všetky činnosti spojené s výrobou a chodom spoločnosti sú uskutočňované od roku 2001 v novovybudovaných priestoroch, ktoré sa nachádzajú v priemyselnej zóne v Považskom Podhradí. Do tej doby, tzn. od roku 1994 do roku 2001 spoločnosť mala len jednu výrobnú halu, v ktorej prebiehala výroba. V roku 2003 sa majitelia spoločnosti AR, s. r. o. rozhodli o rozšírenie svojej výrobnéj plochy pristavením novej haly, ktorá dostala názov „hala presného liatia“, kúpili nové technické zariadenia pre výrobu odliatkov vákuovou technológiou. Dnes má spoločnosť AR, s. r. o. celkovo tri výrobné haly o rozlohe 4000 m². V rámci svojho podnikania sa spoločnosť orientuje na segmenty, ktoré sú špecifické tým, že výroba produktov do týchto segmentoch je spojená so veľmi náročnými podmienkami na ich výrobu.

Veľkou výhodou spoločnosti AR, s. r. o. je to, že disponuje vlastnou zlievarňou, ktorú sa jej podarilo vybudovať po vstupe spoločnosti SBI, zhruba v roku 1998, čiže štyri roky od založenia spoločnosti.

Spoločnosť AR, s. r. o. v roku 2003 získala certifikát podľa normy ISO 9001:2000 a v roku 2008 jej bol udelený certifikát podľa normy AS 9100, pre letecký priemysel. Certifikáty sú súčasťou prílohy.

4.2.2 Personálne zdroje

Od založenia spoločnosti v nej pôsobia 2 podnikatelia, ktorí sa spoločne na jej založení podieľali. K výrobe svojich produktov spoločnosť potrebuje technicky zdatných a kvalifikovaných zamestnancov. K dnešnému dňu je v spoločnosti AR, s. r. o. celkovo 101 zamestnancov. Výrazne zmeny ohľadom počtu zamestnancov boli zaznamenané v roku

2009, kedy spoločnosť prepustila celkovo 16 zamestnancov a začiatkom roku 2010, kedy spoločnosť opäť začala prijímať nových uchádzačov o pracovné miesto a pokračuje v tom i v roku 2011.

V spoločnosti AR, s. r. o. je od samého začiatku zavedená 2-zmenná pracovná doba. Ranná pracovná doba začína od 6⁰⁰ do 14⁰⁰ hod. a poobedná pracovná doba začína od 14⁰⁰ do 22⁰⁰ hod. Priemerná hrubá mesačná mzda je vo výške 785 eur pri týždňovom pracovnom čase 37, 5 hod.

Spoločnosť na každej pracovnej pozícii zamestnáva vždy aspoň 2 kompetentných zamestnancov, aby sa mohlo vo výrobe pokračovať, v prípade, že jeden zo zamestnancov nebude na pracovisku prítomný.

Aj tí zamestnanci, ktorým boli pridelené zodpovedné funkcie popísané v organizačnej štruktúre sa manuálne podieľajú na pracovnej činnosti, ktorá má podobu tavenia, odlievania, obalovania či lisovania.

Vzdelávanie a motivácia zamestnancov

Pre spoločnosť AR, s. r. o. je dôležité, aby zamestnávala kvalifikovaných zamestnancov, nakoľko predmetom jej podnikania sú produkty určené pre AERO či IGT vyznačujúce sa vysokou kvalitou a náročnosťou na výrobu.

Spoločnosť sa snaží pravidelne svojich zamestnancov preškoľovať. Medzi základné druhy vzdelávanie, ktoré spoločnosť uskutočňuje patrí:

- ***vstupné školenie zamestnanca*** – každý nový zamestnanec musí pri nástupe do spoločnosti absolvovať školenie z predpisov BOZP a PO,
- ***školenie zamestnancov pri zmene*** – ak dôjde k zmene pracovného miesta, resp. zmene pracovných podmienok (nové technológie, nové zariadenia, nové kontrolné metódy a pod.), musí priamy nadriadený zabezpečiť pre zamestnanca školenie, ktorého obsah bude odpovedať novým pracovným podmienkam,
- ***školenie zamestnancov pre zvláštne procesy*** – každý zo zamestnancov, ktorý zabezpečuje zvláštne predpisy, musí absolvovať školenie v zmysle PI-14-01 „Kvalifikačný predpis NDT“, ktorého obsah zabezpečuje výcvik zamestnancov pre vykonávanie zvláštnych predpisov.

Zamestnanci si počas pracovného pomeru zvyšujú svoje zručnosti a znalosti aplikáciou metódy „TWI“. Aplikácia metódy postupných krokov v rámci zvyšovania kvalifikácie je nutná pri všetkých typoch vzdelávania.

Motivácia je považovaná za dôležitý nástroj, pokiaľ si chce spoločnosť udržať svojich zamestnancov. Spoločnosť AR, s. r. o. k motivovaniu svojich zamestnancov využíva formy finančného alebo nefinančného charakteru. Finančná motivácia má najčastejšie podobu prémie, ktoré riaditeľ vypláca zamestnancom v prípade dobre vykonanej práce alebo dlhoročného zotrvania v spoločnosti. Motivácia nefinančného charakteru má podobu výborného osobného ohodnotenia zamestnanca zo strany generálneho riaditeľa spoločnosti, vyhlásenia zamestnanca za zamestnanca roka a pod.

BOZP

Zamestnávateľ i zamestnanci sú pri výkone svojej práce povinní dodržiavať zákon č. 124/2006 Zb. z. o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a zákon č. 314/2001 Zb. z. o ochrane pred požiarmi.

Zamestnanci spoločnosti AR, s. r. o. sú každý týždeň preškolení z predpisov BOZP a PO. Školenie uskutočňujú pracovníci externej firmy, s ktorou má spoločnosť uzavretú zmluvu o vykonávaní činnosti. Takéto školenia sú neodmysliteľnou súčasťou spoločnosti, nakoľko zamestnanci pracujú s materiálmi, ktoré si vyžadujú veľmi vysokú teplotu na ich spracovanie, pri výrobe produktov využívajú technicky náročné zariadenia. A práve pravidelné školenia prispievajú k znižovaniu počtu úrazov na pracovisku a ich predchádzaniu vôbec.

4.2.3 Riadenie výrobného procesu

Výrobný proces spoločnosti AR, s. r. o. pozostáva z troch hlavných a na seba naväzujúcich fáz, pričom niektoré fázy zahŕňajú určité podfázy.

Prvou fázou procesu je preskúmanie požiadaviek na produkt a vypracovanie ponuky. To znamená, že všetky požiadavky musia byť v zmysle normy EN 9100, ak je toto splnené dochádza k vypracovaniu ponuky, ktorá je výsledkom preskúmania.

Proces ponukového riadenia je ukončený obdržaním objednávky od zákazníka. Za jej spracovanie zodpovedá výrobný riaditeľ a manažér výroby. Spracovanie objednávky sa vykonáva dvoma spôsobmi, a to v závislosti od toho, či sa jedná o výrobu nového produktu (výroba prototypov a vzorkovanie), alebo o opakovanú sériovú produkciu.

Pre označenie prototypových dávok spoločnosť využíva znaky „PT + poradové číslo“, pre označenie sériových dávok používa znaky „AR + poradové číslo“.

Po spracovaní objednávky nastáva fáza výroby prototypov alebo sériová výroba. O začatí výroby rozhodujú výrobný riaditeľ alebo manažér, pričom musia brať zreteľ na:

- termín odovzdania výrobkov,
- sortiment výrobkov v nedokončenej výrobe,
- typ použitého materiálu pre daný výrobok,
- množstvo a skladbu operácií sériového technologického postupu.

V rámci fázy výroba sú hotové produkty následne odoslané na kontrolu (monitorovanie a meranie). Ak sú výsledky kontroly nevyhovujúce, môže dôjsť ku zmene procesu sériovej výroby. Návrh na zmenu môže podať každý zamestnanec.

Spoločnosť zachováva zhodu produktu v priebehu interného spracovania a dodania do miesta určenia. Toto zachovanie zhody zahŕňa identifikáciu, manipuláciu, balenie, skladovanie a ochranu. Spôsob ochrany produktu a balenie je vopred dohodnutý s odberateľom. Musia byť zabalené tak, aby sa pri manipulácii zabránilo ich poškodeniu. Spoločnosť AR, s. r. o. má vymedzené priestory na uloženie produktov pred ich expedíciou. Pri manipulácii sú využívané vhodné technické zariadenia – vysokozdvížný vozí, paletové vozíky.

V okamihu odovzdania produktov, musí byť každá dodávka potvrdená odberateľom pri prevzatí predmetu dodávky. Prevzatie je potvrdené podpisom dodacieho listu, pričom originál zostáva v spoločnosti AR, s. r. o. a kópiu obdrží odberateľ.

4.2.4 Odbyt spoločnosti AR, s. r. o.

Z hľadiska cieľového uplatnenia, spoločnosť AR, s. r. o. značnú časť svojej produkcie exportuje na zahraničné trhy. Zhruba 30 % svojej produkcie vyváža na trhy do USA a zhruba 60 % na trhy do krajín v rámci EU (Česká republika, Francúzsko, Nemecko). Necelých 10 % z celkovej produkcie zostáva na území Slovenskej republiky.

4.2.5 Funkcia zásobovania

Spoločnosť AR, s. r. o. pravidelne spolupracuje so svojimi stálymi dodávateľmi, či už zo Slovenska alebo zo zahraničia, s ktorými ma vynikajúce obchodné vzťahy. Pravidelným zásobovaním tak spoločnosť predchádza prerušenie alebo zastaveniu výroby, pretože takého „zlyhanie“ si nemôže dovoliť, nakoľko sú jej produkty určené do významných segmentov.

Väčšia spolupráca je s dodávateľmi v rámci EU, od ktorých spoločnosť AR, s. r. o. nakupuje zhruba 75 % materiálu v nákupných cenách. Zvyšných 25 % obstaráva od dodávateľov z USA.

4.2.6 Marketingová funkcia

Marketing predstavuje určitý nástroj reklamy spoločnosti na jej zviditeľnenie. Jediným zdrojom, kde by bolo možné sa o spoločnosti AR, s. r. o. dozvedieť je ich internetová stránka, ktorá nie je žiaľbohu dokonale prepracovaná. I z tohto dôvodu sa spoločnosť odkazuje na internetovú stránku svojej materskej spoločnosti ESCO Corporation. Za roky svojej existencie nemala spoločnosť vytvorenú žiadnu reklamu na zviditeľnenie, ktorou by oslovila a prilákala dnes už svojich súčasných a stálych klientov (odberateľov). Do povedomia odberateľov sa dostala prostredníctvom svojej materskej spoločnosti ESCO Corporation.

4.3 Finančná analýza

Finančná analýza vypovedá o finančnom zdraví podniku. Pre zhodnotenie finančného zdravia spoločnosti AR, s. r. o. som použila analýzu pomerových ukazovateľov. Všetky potrebné finančné údaje som získala z účtovných výkazov za obdobie 2006 – 2010, konkrétne zo súvahy a výkazu ziskov a strát, ktoré mi poskytol generálny riaditeľ spoločnosti.

Keďže Slovenská republika prijala jednotnú menu Euro až v januári roku 2009, prepočítala som finančné údaje za roky 2006 až 2008 kurzom 30,1260, aby boli údaje vo finančných výkazoch za všetky roky v rovnakej mene.

Účtovné výkazy za vymedzené obdobie sú súčasťou prílohy diplomovej práce.

V tabuľke sú zobrazené hodnoty položiek, s ktorými som pracovala pri výpočte jednotlivých ukazovateľov.

Tab. 4.1 Vypočítané hodnoty jednotlivých ukazovateľov

	2006	2007	2008	2009	2010
EAT	479 797	153 097	311 455	86 619	187 507
EBIT	775 631	308 280	470 597	150 618	249 845
Vlastný kapitál	1 630 861	1 783 959	2 095 414	2 182 033	2 369 539
Aktíva	4 178 615	3 833 762	3 626 765	3 863 318	3 422 801
Tržby	4 320 468	4 977 850	5 371 643	3 698 273	3 994 188
Najlik. majetok	137 010	72 150	234 801	438 113	83 133
Krátk. záväzky	471 017	996 838	962 574	940 206	631 932
Obežné aktíva	1 226 212	1 050 750	1 107 215	1 579 455	1 385 539
Cudzí kapitál	2 547 754	2 049 803	1 531 351	1 681 284	1 053 262
Zásoby	578 093	651 145	529 880	566 638	655 729

Výsledky jednotlivých pomerových ukazovateľov sú zobrazené v nasledujúcich tabuľkách.

Ukazovatele rentability

Tab. 4.2 Hodnoty ukazovateľov rentability

	2006	2007	2008	2009	2010
ROE (%)	29,42	8,58	14,86	3,97	7,91
ROA (%)	18,56	8,04	12,98	3,90	7,30
ROS (%)	11,11	3,08	5,80	2,34	4,69

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) hovorí o efektívnosti využitia vlastného kapitálu do podnikania. Hodnoty tohto ukazovateľa mali za sledované obdobie kolísavý vývoj. V roku 2006 vložila spoločnosť AR, s. r. o. do podnikania najnižší podiel vlastného kapitálu, ale súčasne dosahovala najvyšší zisk a to sa odzrkadlilo na vysokej hodnote ukazovateľa ROE, vo výške 29,42 %. V ďalších rokoch sa spoločnosti síce darilo zvyšovať svoj kapitál, no hodnoty čistého zisku v zrovnaní s rokom 2006 klesali, čo sa prejavilo i na nižších hodnotách ukazovateľa ROE.

Rentabilita celkových aktív hovorí o tom, aká časť zisku spoločnosti je dosiahnutá z celkových aktív. Spoločnosť AR, s. r. o. dosiahla najvyšší zisk z celkových aktív v roku 2006, kedy bola hodnota ukazovateľa ROA najvyššia, a to vo výške 18,56 %. V roku 2007 sa situácia zhoršila a ukazovateľ ROA poklesol o 10,52 % oproti predchádzajúcemu roku. V roku 2008 spoločnosť AR, s. r. o. zvýšila svoj zisk prostredníctvom vyšších tržieb, čím ukazovateľ ROA dosiahol hodnotu 12,98 %. Po prudkom poklese v roku 2009, kedy spoločnosť vykazovala rentabilitu aktív len vo výške 3,90 %, hodnota ukazovateľa ROA v roku 2010 znova vzrástla, a to o 3,40 %.

Ukazovateľ ROS sa taktiež za sledované obdobie vyvíjal kolísavo. Vypovedá o výške zisku pripadajúci na 1 euro tržieb. Spoločnosť dosahovala najvyššiu rentabilitu tržieb v roku 2006 vo výške 11,11 %. V ďalších rokoch hodnoty ROS klesali. V roku 2009 spoločnosť v dôsledku hospodárskej krízy, ktorá v tej dobe panovala, dosiahla najnižšieho zisku i najnižších tržieb. To sa prejavilo i na hodnote ROS, ktorá bola v tomto roku najnižšia, na úrovni 2,34 %. V roku 2010 začala rentabilita tržieb stúpať v dôsledku poklesu nákladov a vzrástla o 2,35 % oproti roku 2009.

Ukazovatele likvidity

Tab. 4.3 Hodnoty ukazovateľov likvidity

	2006	2007	2008	2009	2010
OL	0,29	0,07	0,24	0,47	0,13
PL	1,38	0,40	0,60	1,08	1,15
CL	2,60	1,05	1,15	1,68	2,19

Hodnoty okamžitej likvidity sa v rokoch 2006, 2008 a 2009 pohybujú vo vymedzenom intervale od 0,2 do 0,5. To znamená, že spoločnosť dokázala v týchto rokoch efektívne využívať svoje finančné prostriedky a ihneď splatiť svoje záväzky. Hodnoty v rokoch 2007 a 2010 sa nachádzajú nízko pod spodnou hranicou stanoveného intervalu, čo vypovedá o neschopnosti spoločnosti uhradiť svoje záväzky.

V rokoch 2006, 2009 a 2010 sa hodnoty pohotovej likvidity nachádzajú v stanovenom rozmedzí od 1 do 1,5, čo znamená, že spoločnosť v týchto rokoch dokázala z vlastných zdrojov splatiť svoje záväzky. Roky 2007 a 2008 vypovedajú o neschopnosti spoločnosti splácať svoje záväzky z vlastných zdrojov, nakoľko sa vypočítané hodnoty nachádzajú nízko pod hranicami vymedzeného intervalu.

Celkovej likvidity vypovedá o tom, koľkokrát obežné aktíva pokrývajú krátkodobé záväzky. Doporučené hodnoty pre tento ukazovateľ sú v intervale od 1,5 do 2,5. Z vyššie uvedenej tabuľky je vidieť, že do vymedzeného intervalu spadajú hodnoty len v rokoch 2009 a 2010. To znamená, že spoločnosť v týchto rokoch dokázala najlepšie pokryť krátkodobé záväzky obežnými aktívami. V roku 2006 sa hodnota ukazovateľa nachádza nad hranicou stanoveného intervalu.

Ukazovatele zadlženosti

Tab. 4.4 Hodnoty ukazovateľov zadlženosti

	2006	2007	2008	2009	2010
CZ (%)	60,97	53,47	42,22	43,52	30,77
ZVK (%)	156,22	114,90	73,08	77,05	44,45
PVK (%)	39,03	46,53	57,78	56,48	69,23

Celková zadlženosť spoločnosti by sa mala pohybovať v intervale 30 % - 60 %. V rokoch 2007 až 2010 spadali hodnoty celkovej zadlženosti spoločnosti AR, s. r. o. do stanoveného intervalu. V týchto rokoch dokázala spoločnosť kryť svoj majetok bez závislosti od cudzích zdrojov. Výnimku tvorí rok 2006, kedy celková zadlženosť spoločnosti prekročila hodnotu 60 %, čo bolo spôsobené tým, že spoločnosť v tomto roku bola viacej závislá od cudzích zdrojov ako v nasledujúcich rokoch.

Zadlženosť vlastného kapitálu vyjadruje výšku cudzieho kapitálu pripadajúceho na jednu jednotku kapitálu vlastného. Mala by sa pohybovať v rozmedzí 80 % - 120 %. Z výsledok je vidieť, že optimálnu zadlženosť vlastného kapitálu spoločnosť dosiahla v roku 2007 vo výške 114,90 %. V rokoch 2008, 2009 a 2010 sa zadlženosť dostala pod hranicu 80 %, čo znamená, že spoločnosť AR, s. r. o. bola takmer nezávislá na cudzích zdrojoch. Výnimkou je opäť rok 2006, kedy bola zadlženosť vysoko nad hranicou 120 %.

Podiel vlastného kapitálu na aktívach hodnotí dlhodobú finančnú stabilitu podniku. V roku 2006 nebola finančná stabilita spoločnosti AR, s. r. o. príliš priaznivá, pretože len 39,03 % z aktív bolo pokrytých z vlastných zdrojov. Finančná stabilita spoločnosti sa ale z roka na rok zlepšovala. Vlastný kapitál stúpal a naopak, hodnota aktív klesala. V roku 2010 bolo už 69,23 % z aktív krytých z vlastných zdrojov.

Ukazovatele aktivity

Tab. 4.5 Hodnoty ukazovateľov aktivity

	2006	2007	2008	2009	2010
OA	1,03	1,30	1,48	0,96	1,17
OZ	7,47	7,64	10,14	6,53	6,09

Obrat aktív vyjadruje, koľkokrát za rok dokáže podnik aktíva premeniť v tržby. Spoločnosť AR, s. r. o. dokázala v roku 2008 svoje aktíva premeniť v tržby 1,48-krát za rok. Bolo to najviac za celé sledované obdobie. Najmenej sa aktíva obrátili v tržby v roku 2009, a to len 0,96-krát za rok.

Obrat zásob udáva, koľkokrát za rok podnik dokáže zásoby premeniť v ostatné formy obežného majetku. Najväčší počet obrátov za rok bol zaznamenaný v roku 2008, kedy spoločnosť zásoby premenila v ostatné formy obežného majetku až 10,14-krát za rok. Najnižšie počty obrátov boli uskutočnené v roku 2009 a 2010. Dôvodom boli vysoké stavy zásob, na ktoré sa podpísala hospodárska kríza, ktorá v tej dobe panovala.

4.3.1 Zhodnotenie finančnej analýzy

V rámci finančnej analýzy som sa zamerala predovšetkým na analýzu pomerových ukazovateľov. Ukazovatele rentability za sledované obdobie 2006 – 2010 mali kolísavý vývoj. Najlepšia finančná situácia bola zaznamenaná v roku 2006, kedy spoločnosť vykazovala najvyšší zisk. V ďalších rokoch zisk spoločnosti AR, s. r. o. výrazne poklesol. Rok 2009 nebol pre spoločnosť AR, s. r. o. príliš priaznivý z dôvodu prevládajúcej hospodárskej krízy, ktorá v tom čase panovala. V tomto roku bola spoločnosť z hľadiska zisku najmenej zisková.

Odporúčanie pre spoločnosť AR, s. r. o. je, aby sa v ďalších rokoch svojho podnikania viacej zameriavala predovšetkým na zvyšovanie zisku. Spoločnosť môže svoje ročné zisky zvyšovať prostredníctvom vyšších tržieb alebo znižovaním svojich nákladov.

Likvidita vypovedá o platobnej schopnosti spoločnosti. Z finančných údajov, ktoré som mala k dispozícii som na základe výpočtov dospela k určitým záverom týkajúce sa likvidnosti spoločnosti AR, s. r. o. Z výsledkov likvidity okamžitej je možné tvrdiť, že spoločnosť AR, s. r. o. dokázala v rokoch 2006, 2008 a 2009 uhradiť svoje krátkodobé záväzky v čo najkratšej dobe, to znamená, že práve v týchto rokoch bola platobná schopnosť spoločnosti na vynikajúcej úrovni. Výsledky likvidity pohotovej opäť potvrdzujú výbornú platobnú schopnosť spoločnosti AR, s. r. o. V oboch prípadoch dokázala spoločnosť uhrádzať záväzky zo svojich vlastných zdrojov. Obežnými aktívami dokázala spoločnosť kryť krátkodobé záväzky len v rokoch 2009 a 2010. Je možné teda tvrdiť, že spoločnosť AR, s. r. o. nepatrí medzi insolventné spoločnosti, nakoľko dokázala byť v značnej miere platobne schopná, čo potvrdzujú i výsledky ukazovateľov likvidity. Odporúčením pre spoločnosť do ďalších rokov je, aby vždy dokázala uhradiť svoje krátkodobé záväzky v čo najkratšej dobe, ak to finančná situácia umožňuje, čím si svoju vynikajúcu platobnú schopnosť len upevní a zbytočne platby neodkladala.

Ukazovatele zadlženosti slúžia k monitorovaniu štruktúry finančných zdrojov spoločnosti. Zadlženosť spoločnosti AR, s. r. o. je nízka. Celková zadlženosť sa pohybovala nad vymedzeným intervalom len v roku 2006. V ostatných rokoch bola situácia v spoločnosti z hľadiska zadlženosti vynikajúca, nakoľko sa spoločnosť stala nezávislou od cudzích zdrojov. Najväčšia zadlženosť vlastného kapitálu bola v roku 2006, pretože v tomto

roku cudzie zdroje vysoko prevyšovali zdroje vlastné. Na prevyšujúce cudzie zdroje sa podpísala vysoká hodnota dlhodobých záväzkov. Od roku 2008 sa situácia výrazne zlepšila, nakoľko sa spoločnosť snažila znižovať hodnotu dlhodobých cudzích zdrojov – znížila záväzky voči ovlád. osobe, postupne uhradila všetky ostatné záväzky a znížila i hodnotu odloženého daňového záväzku.

Ak chce spoločnosť AR, s. r. o. aj v budúcich rokoch podnikania vykazovať nízke hodnoty z hľadiska celkovej zadlženosti či zadlženosti vlastného kapitálu alebo sa aspoň pohybovať vo vymedzených intervaloch, mala by v prvom rade podniknúť kroky smerujúce k tomu, aby boli všetky činnosti v prevažnej miere financované z vlastných zdrojov a stať sa tak čo najmenej závislou od zdrojov cudzích. Popríklad by mal byť stav vlastných a cudzích zdrojov využívaných k financovaniu pomerne vyrovnaný.

Optimálnymi rokmi z hľadiska obratu aktív sú roky 2006 a 2009, pretože hodnoty tohto ukazovateľa by sa mali pohybovať minimálne na úrovni 1. To znamená, že v týchto rokoch dokázala spoločnosť premeniť aktíva na tržby v optimálnej miere. V roku 2008 sa spoločnosti podarilo obrátiť svoje aktíva v tržby najviac za celé sledované obdobie. Čo sa týka zásob, najväčšie obraty boli zaznamenané taktiež v roku 2008, vo výške 10,14-krát, pretože v tomto roku spoločnosť vykazovala najnižší stav svojich zásob.

Ak by chcela spoločnosť AR, s. r. o. aj v ďalších rokoch svojho podnikania dosahovať hodnoty obratu aktív na požadovanej úrovni, musí zvýšiť svoje tržby alebo nezvyšovať stav svojich aktív. Pokiaľ by chcela spoločnosť svoje zásoby aj v ďalších rokoch premeniť čo najviac v ostatné formy obežného majetku, mala by sa v prvom rade zamerať na ich zníženie a udržiavať taký stav zásob, ktorý dokáže spoločnosť veľmi rýchlo premeniť v ostatné formy obežného majetku, nakoľko by pri vysokom stave zásob vznikali spoločnosti zbytočné náklady majúce za následok to, že spoločnosť dosahuje nižšieho zisku.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýzu je možné považovať za techniku, ktorá je zameraná na silné a slabé stránky podniku, príležitosti a ohrozenia prichádzajúce z vonku.

Vo svojej diplomovej práci som aplikovala túto analýzu na spoločnosť AR, s. r. o. Všetky potrebné informácie k vypracovaniu SWOT analýzy som získala spracovaním analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia a finančnej analýzy.

Vypracovaním SWOT analýzy dokáže podnik postupne odstraňovať svoje slabé stránky a predchádzať akýmkoľvek ohrozeniam prichádzajúcim z vonku.

Prehľad silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození pre spoločnosť, AR, s. r. o.:

Tab. 4.6 Silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia spoločnosti AR, s. r. o.

<i>Silné stránky</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ Podnikanie v segmentoch s veľmi náročnými podmienkami na produkty➤ Podpora silnej materskej firmy (ESCO Corporation)➤ Orientácia na európskych a amerických odberateľov➤ Kvalifikovaná pracovná sila➤ Vysoká kvalita produktov➤ Vlastníctvo certifikátov ISO 9001:2000 a EN 9100:2003➤ Vlastná zlievareň➤ Výborná platobná schopnosť➤ Veľmi nízka zadlženosť
<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ Rezervy v znižovaní nákladov➤ Slabý marketing➤ Poloha voči subdodávateľom služieb, certifikovaných v segmente AERO

Príležitosti

- Príchod zahraničného investora
- Možnosť výberu kvalifikovanej voľnej pracovnej sily na trhu práce
- Spolupráca s novými potenciálnymi odberateľmi i dodávateľmi
- Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov
- Rozšírenie portfólia produktov

Ohrozenia

- Nestabilná ekonomická situácia v USA = nestabilita dolára
- Odliv kvalifikovaných pracovníkov v prípade otvorenia trhu práce v krajinách EU
- Zmeny v legislatíve (sprísnenie noriem kvality)
- Príchod novej konkurencie na zahraničnom trhu
- Prírodné katastrofy

Z uvedeného prehľadu je vidieť, že v spoločnosti prevažujú silné stránky nad slabými a príležitosti a ohrozenia sú viac-menej vyrovnané. Spoločnosť za svoju najsilnejšiu stránku považuje to, že podniká v segmentoch, ktoré je spojené s veľmi náročnými podmienkami na výrobu produktov. Za úspechom spoločnosti AR, s. r. o. stojí i podpora silnej materskej spoločnosti ESCO Corporation so sídlom v Belgicku, čo spoločnosť považuje za svoju druhú najsilnejšiu stránku. Výborným vedením a silnou podporou zo strany materskej firmy si spoločnosť vytvorila na európskych i amerických trhov veľmi dobré meno a tým oslovila širokú škálu stálych odberateľských firiem. Medzi ďalšie silné stránky spoločnosti patrí kvalifikovaná pracovná sila, prostredníctvom ktorej spoločnosť produkuje vysoko kvalitné produkty; vlastníctvo certifikátov, vybudovaná vlastná zlievareň, výborná platobná schopnosť či nízka zadlženosť spoločnosti.

Svoju najslabšiu stránku spoločnosť vidí v oblasti znižovania nákladov, v ktorej má spoločnosť rezervy. Za slabú stránku možno považovať i slabo fungujúci marketing. Jedná sa o slabé stránky, ktoré výrazne neovplyvňujú postavenie spoločnosti na trhu a spoločnosť ich dokáže odstrániť, pokiaľ na to z vlastnej vôle vynaloží väčšie úsilie.

Kľúčovou príležitosťou je príchod zahraničného investora v segmente AERO alebo IGT. Spoločnosť AR, s. r. o. by sa tak mohla „pýšiť“ prítomnosťou na slovenskom trhu v týchto segmentoch a zároveň by to pre ňu predstavovalo šancu rozšíriť portfólio produktov prostredníctvom poskytnutých zahraničných investícií. Príležitosť spoločnosť vidí i v nábore novej pracovnej sily, nakoľko na trhu práce je v dnešnej dobe veľký počet nezamestnaných, nadviazaní nových obchodných vzťahov či už s odberateľmi, alebo s dodávateľmi.

Najväčšie ohrozenie pre spoločnosť predstavuje nestabilná ekonomická situácia v USA. Práve nestabilita amerického dolára môže vyvolať tzv. „potenciálnu krízu“, ktorá môže spôsobiť insolventnosť zo strany amerických klientov.

Otvorenie trhu práce v ostatných krajinách EU je pre spoločnosť taktiež hrozbou v zmysle odlivu vysoko kvalifikovaných pracovníkov, ktorých spoločnosť zamestnáva. Dôvodom by bolo predovšetkým vyššie mzdové ohodnotenie za vykonanú prácu, nakoľko Slovensko patrí v rámci EU ku krajinám s nižšou minimálnou mzdou. Po odchode týchto zamestnancov by spoločnosť musela vynaložiť veľké úsilie k tomu, aby si udržala svoje postavenie na trhu. K ďalším ohrozeniam, ktoré môžu spoločnosť AR, s. r. o. zasiahnuť patria zmeny v legislatíve v zmysle sprísnenia noriem kvality a vstup novej silnej konkurenčnej firmy na zahraničný trh.

4.4.1 Návrhy a odporúčania pre spoločnosť AR, s. r. o.

V prvom rade by som chcela vyzdvihnúť silné stránky spoločnosti, ktoré výrazne prevládajú nad slabými stránkami. Jednou z najsilnejších stránok spoločnosti je, že spoločnosť podniká v segmentoch s veľmi náročnými podmienkami na výrobu produktov a preto musí zamestnávať kvalifikovanú pracovnú silu.

Spoločnosť by mala aj v ďalších rokoch usilovať o to, aby bola prosperujúcou firmou, v tom odvetví, v ktorom pôsobí teraz, a preto by si mala svoje silné stránky udržať čo najdlhšie, poprípade ich rozšíriť o nové. Keďže sa spoločnosť už od svojho začiatku zaoberá výrobou produktov určených do segmentov AERO alebo IGT, spojených s náročnými podmienkami, úspešne sa jej v tomto odvetví darí, čo sa odzrkadľuje na kvalite produktov a spokojnosti, ako zo strany vedenia spoločnosti, pretože dokázala, že sa vie

popasovať s tak náročnou výrobou, tak i zo strany klientov. K výrobe svojich produktov preto potrebuje kvalifikovaných zamestnancov, ktorí by sa mali pravidelne zúčastňovať preškolení a zaškolení a to hlavne za účelom zvyšovania svojich zručností, ak by sa spoločnosť rozhodla v rámci svojej výroby zakúpiť a následne využívať nové, dokonalejšie technické zariadenia.

Rezervy v znižovaní nákladov pociťuje spoločnosť AR, s. r. o. ako svoju najslabšiu stránku. Pokiaľ si spoločnosť nedokáže s touto slabou stránkou poradiť, mala by si najatť externú firmu, špecializujúcu sa na túto oblasť, ktorá by spoločnosti pomohla odhaliť „miesta“ s vysokými nákladmi a zároveň by jej navrhla, ako tieto náklady znižovať.

Spoločnosť AR, s. r. o. by mala taktiež popracovať aspoň na svojej internetovej stránke, keďže sa nechce formou veľkých reklám príliš zviditeľňovať a nemusela sa tak odkazovať na stránky svojej materskej spoločnosti. Kvalitne fungujúca internetová stránka zobrazujúca polohu firmy, produkty či doterajší vývoj na trhu, môže osloviť nových klientov.

Prítomnosť spoločnosti AR, s. r. o. na slovenskom trhu v segmente AERO alebo IGT sa javí ako výborná príležitosť v prípade príchodu zahraničného investora na Slovensko. Ak by takáto príležitosť v budúcnosti nastala, spoločnosť AR, s. r. o. by ju mala naplno využiť. Dôvodov je hneď niekoľko. Spoločne so zahraničným investorom by mohla spoločnosť podieľať na vybudovaní nových výrobných prevádzok na území Slovenska so zameraním na výrobu produktov do segmentov AERO alebo IGT. Tým by sa podarilo spoločnosti vytvoriť nové pracovné príležitosti pre nezamestnaných, ktorých je v dnešnej dobe na Slovensku priveľa. Vybudovaním nových výrobných prevádzok a zamestnaním novej pracovnej sily by mohla spoločnosť AR, s. r. o. rozšíriť portfólio svojich produktov v sektore AERO či IGT o nové a náročnejšie produkty, čím by spoločnosť opäť potvrdila, že výrobu produktov s tak náročnými podmienkami dokonale zvláda. Prostredníctvom zahraničného investora by zakúpila najkvalitnejšie technické zariadenia.

Navrhnuť určité opatrenia, respektíve odporúčania pre spoločnosť AR, s. r. o. čo sa týka ohrozenia je náročnejšie. Vo väčšine prípadov sa jedná o ohrozenia, ktoré spoločnosť dokáže len veľmi ťažko ovplyvniť, či dokonca im úplne predchádzať. Najväčším ohrozením pre spoločnosť je nestabilná ekonomická situácia v USA – nestabilita amerického dolára. Spoločnosť AR, s. r. o. by sa mala v takomto prípade skôr zameriavať na spoluprácu s klientmi (odberateľmi) z krajín EU, ktorí by spoločnosť AR, s. r. o.

neohrozovali svojou insolventnosťou. Azda jediným ohrozením, ktorému by mohla spoločnosť AR, s. r. o. predchádzať je odchod kvalifikovanej pracovnej sily v prípade otvorenia trhu práce v Rakúsku a Nemecku v máji roku 2011. Tomuto ohrozeniu môže zabrániť predovšetkým lepším mzdovým ohodnotením za vykonanú prácu, väčšou motiváciou zamestnancov, snahou vyhovieť svojim zamestnancov pokiaľ je to v rámci možných kompetencii vedenia spoločnosti či zlepšením pracovných podmienok tak, aby sa zamestnanci cítili dobre a neuvažovali nad odchodom.

Upevniť si svoje doterajšie postavenie na trhu spoločnosť dokáže práve svojimi silnými stránkami a príležitosťami, ktoré v spoločnosti prevažujú a využiť ich k zmierňovaniu stránok slabých či vyvarovaniu sa všetkým ohrozeniam.

5. ZÁVER

Cieľom mojej práce bolo spracovanie strategickej analýzy na spoločnosť AR, s. r. o. so sídlom v Považskom Podhradí, pomocou ktorej som dokázala zhodnotiť postavenie spoločnosti z vonkajšieho, ale aj z vnútorného pohľadu.

V diplomovej práci som sa snažila popísať a následne spracovať mnou vybrané jednotlivé analýzy spadajúce do strategickej analýzy. Zamerala som sa konkrétne na 4 analýzy – PEST analýzu, Porterovu analýzu, finančnú analýzu a analýzu vnútorného prostredia spoločnosti, ktoré som vo všeobecnosti popísala v teoretickej časti diplomovej práci a na základe nich som vypracovala SWOT analýzu.

Prostredníctvom poskytnutých údajov a informácií potrebných k spracovaniu vyššie uvedených analýz som v praktickej časti dospela k jednotlivým záverom.

PEST analýza mi pomohla vymedziť politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory, ktoré vplyvajú na spoločnosť, a na ktoré by mala spoločnosť v značnej miere reagovať.

Porterova analýza vypovedá o konkurenčnom prostredí. Práve prostredníctvom tejto analýzy som dokázala zistiť, že spoločnosť AR, s. r. o. sa nemusí obávať vstupu novej konkurenčnej firmy na území Slovenskej republiky a že rivalita medzi konkurenčnými firmami, či už na Slovensku alebo v zahraničí je vyrovnaná. O substitútoch sa v prípade spoločnosti AR, s. r. o. nedá hovoriť, nakoľko sú výrobky spoločnosti zväčša nenahraditeľné. Dodávateľov i odberateľov má spoločnosť AR, s. r. o. skôr zahraničných a spolupráca s nimi je dlhoročná a založená na dobrých obchodných vzťahoch.

Finančná analýza zhodnocuje finančné zdravie spoločnosti za obdobie 2006 - 2010. K tomuto účelu mi poslúžili pomerové ukazovatele – rentability, likvidity, zadlženosti a aktivity. Výsledky všetkých ukazovateľov boli kladné, čo vypovedá o dobrom finančnom zdraví podniku.

SWOT analýzou som definovala silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby pre spoločnosť. Analýzou bolo zistené, že v spoločnosti AR, s. r. o. prevažujú silné stránky nad slabými, čo je veľmi priaznivé. Najsilnejšou stránkou spoločnosti je orientácia na segmenty AERO a IGT, ktorých produkty sa vyznačujú náročnými podmienkami na

výrobu. Najslabšou stránkou spoločnosti sú rezervy, ktoré má v rámci znižovania nákladov. Za najväčšiu príležitosť, ktorej sa môže spoločnosť v budúcnosti „chytiť“ je považovaný príchod zahraničného investora na slovenský trh. Najväčšie ohrozenie spoločnosť vidí v nestabilite americkej ekonomiky.

Pri písaní diplomovej práce mi veľmi pomohli osobné konzultácie s generálnym riaditeľom spoločnosti, ktorý mi poskytol všetky potrebné informácie k spracovaniu jednotlivých analýz, umožnil mi nahliadnuť do spoločnosti a oboznámiť ma s tým, ako to v spoločnosti funguje.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. DEDOUCOVÁ, M. *Strategie podniku*, 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 1995. 228 s. ISBN 80-213-0255-0.
3. KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finančná analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
4. KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČIANOVÁ, M. *Finančná analýza podniku*. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition, 2010. 238 s. ISBN 978-80-8078-342-6.
5. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*, 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
6. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
7. PAPULA, J. *Strategický manažment. Výzva pre manažéra*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1993. 160 s. ISBN 80-85323-41-9.
8. PELC, V. *Encyklopedický slovník podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995. 332 s. ISBN 80-7169-209-3.
9. PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
10. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
11. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121s. ISBN 80-7179-367-1.
12. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
13. SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: SPRINT, 1999. 284 s. ISBN 80-88848-41-5.
14. SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
15. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.

16. SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 4. vyd. Praha: VŠE, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1.
17. ŠULEŘ, O. *Manažérske techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-86839-06-7.
18. THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. J. *Strategic management: concepts and cases*. 9.vyd. Boston: Richard D. Irvin, 1996. 1035 s.
19. *Veľký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.

Ostatné zdroje:

20. Interné materiály spoločnosti, 2010.

Elektronické publikácie:

21. *HDP dosiahne predkrízové maximum už začiatkom roku*. [online]. 2011, cit. 15. 02. 2011. Dostupné na: <http://www.webnoviny.sk/ekonomika/hdp-dosiahne-predkrizove-maximum-uz-z/302922-clanok.html>
22. *Kurz EUR/USD*. [online]. 2011, cit. 19. 04. 2011. Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/aktuality/kurzy-eur-cudzia-mena/kurz-eur-usd/>
23. *Ekonomika Slovenska 2010*. [online]. 2011, cit. 29. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2010/>
24. *Nezamestnanosť na Slovensku je najvyššia za šesť rokov*. [online]. 2011, cit. 21. 02. 2011. Dostupné na: http://profesia.pravda.sk/nezamestnanost-na-slovensku-je-najvyssia-za-sest-rokov-p22-/sk-przam.asp?c=A110221_122744_sk_ekonomika_p01
25. *Nezamestnanosť klesá, stále je však vysoká*. [online]. 2011, cit. 07. 02. 2011. Dostupné na: <http://povazska.sme.sk/c/5755520/nezamestnanost-klesa-stale-je-vsak-vysoka.html>
26. *Počet obyvateľov k 31. 12. 2010*. [online]. 2011, cit. 03. 03. 2011. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=29519>
27. *Rakúsko a Nemecko nám čoskoro otvoria pracovný trh*. [online]. 2011, cit. 27. 03. 2011. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1228656>
28. *První brněnská strojírna, Velká Bíteš, a. s.* [online]. 2011, cit. 25. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.pbsvb.cz/cs/index.php>
29. *Prague Cast*. [online]. 2011, cit. 25. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.praguecast.cz/cz/index.php>

30. *Precicast Bilbao*. [online]. 2011, cit. 25. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.precicast.com/>

31. *Precimetal*. [online]. 2011, cit. 25. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.precimetal.be/>

32. *Microfusione Stellite*. [online]. 2011, cit. 25. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.stellite.it/>

33. *CIREX B.V.* [online]. 2011, cit. 25. 03. 2011. Dostupné na: <http://www.cirex.nl/>

Zoznam skratiek

ROE	rentabilita vlastného kapitálu
ROA	rentabilita celkového kapitálu
ROS	rentabilita tržieb
OL	okamžitá likvidita
PL	pohotová likvidita
CL	celková likvidita
CZ	celková zadlženosť
ZVK	zadlženosť vlastného kapitálu
PVK	ukazovateľ podielu vlastného kapitálu na aktívach
OA	obrat aktív
OZ	obrat zásob
KCP	krátkodobé cenné papiere
EBIT	výsledok hospodárenia pred odpočítaním úrokov a daní
EAT	výsledok hospodárenia po odpočítaní daní z príjmov
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
km	kilometer
m²	meter štvorcový
cca	približne, asi, cirka
HDP	hrubý domáci produkt
SR	Slovenská republika
USA	Spojené štáty americké
EU	Európska únia
a. s.	akciová spoločnosť
hod.	hodina
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
PO	požiarna ochrana
AERO	segment letectvo
IGT	segment priemyselných plynových turbín
TWI	„Training within industry“

Zoznam tabuliek, obrázkov a vzorcov

Zoznam tabuliek

Tab. 2.1	Prehľad vplyvov makrookolia
Tab. 2.2	Usporiadanie 4 nosných komponentov do SWOT matice
Tab. 4.1	Vypočítané hodnoty jednotlivých ukazovateľov
Tab. 4.2	Hodnoty ukazovateľov rentability
Tab. 4.3	Hodnoty ukazovateľov likvidity
Tab. 4.4	Hodnoty ukazovateľov zadlženosti
Tab. 4.5	Hodnoty ukazovateľov aktivity
Tab. 4.6	Silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia spoločnosti AR, s. r. o.

Zoznam obrázkov

Obr. 2.1	Model „4C“
Obr. 2.2	Porterov model piatich konkurenčných síl
Obr. 4.1	Graf vývoja kurzu mien euro a americký dolár
Obr. 4.2	Vývoj inflácie
Obr. 4.3	Miera nezamestnanosti

Zoznam vzorcov

Vzorec 2.1	Rentabilita vlastného kapitálu
Vzorec 2.2	Rentabilita celkových aktív
Vzorec 2.3	Rentabilita tržieb
Vzorec 2.4	Okamžitá likvidita
Vzorec 2.5	Pohotová likvidita
Vzorec 2.6	Celková likvidita
Vzorec 2.7	Celková zadlženosť
Vzorec 2.8	Zadlženosť vlastného kapitálu
Vzorec 2.9	Ukazovateľ podielu vlastného kapitálu na aktívach
Vzorec 2.10	Obrat aktív
Vzorec 2.11	Obrat zásob

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

.....
Bc. Katarína Kleinová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Rozkvet 2033/68

017 01 Považská Bystrica

Slovenská republika